كيف تكون مديرا متميزا

(أسرار النجاح والتميز)

اللواء

محمد الأمير أحمد بشير

مستشار ومدرب موارد بشرية HR

- الكتاب: كيف تكون مديرًا مميزًا
- المؤلف: محمد الأمير احمد بشير
- تصميم الغلاف: شيماء أبو طالب
- تنسيق داخلي: حنين علي
- رقم الايداع: 2021/26815
- دولي 978-977-6914-24-7

المدير العام: عزيز عثمان

لمراسلة الدار: daralmuntadaa@gmail.com

واتس آب: 01005186476

صفحة الدار على موقع فيس بوك:

978-977-6914-24-7

{بسم الله الرحمن الرحيم}

وَلَا تمش فِي الْأَرْض مَرَحًا إِنّكَ

لَنْ تخرقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تبْلغَ الجبَالَ طُولًا

(سورة الإسراء – الآية 37)

{صدق الله العظيم}

الإهـــــــداء

إلى زوجتي الغالية... رفيقتي في السراء والضراء

إلى كل مدير مؤسسة، إدارة، منظمة، جمعية

إلى كل من يتطلع ليبوء هذا المنصب بنجاح وتميز

إلى هؤلاء جميعاً أهديكم هذا الكتاب

اللواء / محمد الأمير بشير

المقدمة

تولدت فكرة إصدار هذا الكتاب من خلال خبرتي العملية كمدير لإدارة الموارد البشرية في أكثر من مؤسسة، فقد لاحظت أن كثيراً من المديرين على كافة المستويات لا يجيدون التعامل مع البشر، فالتعامل مع البشر فن لا يجيده إلا الأقوياء.

والعنصر البشرى هو أهم عنصر في المؤسسة، لذا لجأت كثير من المؤسسات في الدول الكبرى للاهتمام به، آملين في التميز والتنافس فيما بينهم، فالاستثمار في العنصر البشرى أهم من الاستثمار في المال أو في أي شيء آخر.

لذا... فالموضوعات التي يحتويها كتابي المتواضع ستلقى الضوء على مناطق كثيرة لديك كانت غائبة عنك، وستعينك – بإذن الله تعالى – على أن ترتقى بنفسك، وتساعدك على تنمية وتوثيق الصلة بينك وبين نفسك، وبالتالي بالآخرين، ستولد لديك سلوكاً جديداً، وتحسن علاقاتك واتصالاتك بالغير.

هذا بالطبع إضافة لتميزك في مجال عملك وتخصصك.

والله أسأل أن يعود هذا الجهد المتواضع عليك بالفائدة المرجوة... اللهم آمين.

الباب الأول

الفصل الأول
أهمية دراسة الإدارة

:مقدمة

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر، نظراً لأنها تُسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال، وتركيز الانتباه على الأهداف.

وللإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الهدف. ومن هنا تظهر أهميتها في الترشيد في استخدام الموارد عن طريق انتاج سلعة ما، أو خدمة معينة.

:تعريف الإدارة

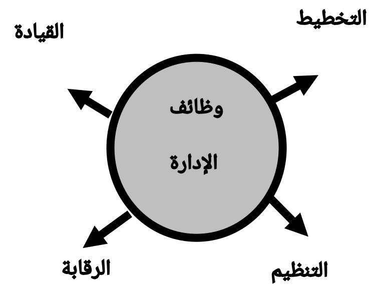
هي ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين.

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة هو زيادة مهارات الفرد، وتعزيز قيمة التطوير الذاتي لديه.

:وظائف الإدارة

تعد وظائف الإدارة من أهم النظم الذي يبنى عليه العمل،



وتتمثل في أمور أربعة:

- **التخطيط:** هو تحديد الأهداف وسبل الوصول إليها.
-
- **التنظيم:** تحديد المسئوليات والمهام للأفراد.
- **القيادة:** الإيحاء للعاملين وتحفيزهم وتوجيههم لإنجاز عالي.
- **الرقابة:** رصد ومتابعة النشاطات وتصحيح الانحرافات.

ولإنجاح أي عمل تجارى أو خدمي أو حكومي، يجب أن يكون على رأسه مدير يجيد فن التعامل واتخاذ القرارات اللازمة.

الوظيفة الأولى:(التخطيط)

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة. فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأ
سئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ وأين ومتى وكيف؟ بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حدٍ كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف

فمفهوم التخطيط العام يجيب على الأسئلة الأتية:

- ماذا نريد أن نفعل؟

- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا على تحقيق هذا الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

أنواع التخطيط:

- التخطيط الاستراتيجي: ويحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة (طويله المدى).
- التخطيط التكتيكي: ويهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى (متوسطة المدى).
- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسئوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات (قصيره المدى).

والذي يهمنا هنا هو التخطيط التنفيذي، والذي يستخدمه المدير لإنجاز مهام ومسئوليات عمله.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- **الخطوة الأولى:** وضع الأهداف

ويتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية.

- **الخطوة الثانية:** تحليل وتقييم البيئة

تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

- **الخطوة الثالثة:** تحديد البدائل

بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

➢ **الخطوة الرابعة:** تقييم البدائل

عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

➢ **الخطوة الخامسة:** اختيار الحل الأمثل

اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

➢ **الخطوة السادسة:** تنفيذ الخطة

تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستّقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

➢ **الخطوة السابعة:** مراقبة وتقييم النتائج

التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها، إذا تطلب الأمر ذلك.

(التنظيم):الوظيفة الثانية

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. فالتنظيم هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، **وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم هي:**

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين، مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

- فالمحطة النهائية من عملية التنظيم في المنظومة أن كل الوحدات التي يتألف منها النظام، تعمل بتألف، لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

الوظيفة الثالثة:(القيادة)

في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد وتوجيه المرؤوسين وتحفيزهم.

فإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالا ً عليه أن يكون قيادياً فعالا ً ..فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

وإليك بعض الإرشادات حول عملية القيادة والتوجيه:

- حاول أن تركز اهتمامك واهتمام موظفيك على الأهداف الواجب تحقيقها، فلا تجعلها نزاع من أجل السلطة.
- تجنب الأساليب الخشنة حتى يأخذ موظفيك التعليمات بجدية.
- أنتبه لكلماتك. فالكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك.. كما عليك مراقبة نبرة صوتك حتى يتقبل مرؤوسيك الأوامر التي تصدرها.
- أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، دعهم يكأدون فهمهم لكل شيء.
- تأكد من حصولك على (التغذية العكسية)، بالطريقة الصحيحة، فمعرفة سوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
- لا تعطى الكثير من الأوامر والمعلومات الزائدة عن الحد، فذلك يعتبر مثبطة للعاملين ، اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة.

- انتبه للتعليمات المتضاربة.. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمراً، بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- حاول ألا تميز بين الأشخاص، حاول التقليل من هذا الأمر بقدر المستطاع.

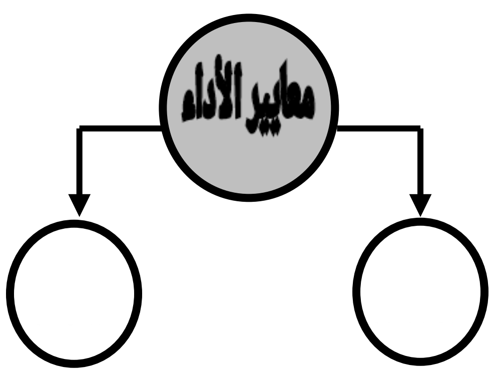
(الوظيفة الرابعة:(الرقابة

الرقابة هي آخر وظائف الإدارة، وهي المعنية بمتابعة كل من الوظائف السابقة لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

ففي الوظيفة الرقابية للإدارة نجدها تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف.. فمقاييس الأداء صممت لتحديد هل العاملين وأقسام المنظمة على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المخطط تحقيقها أم لا

:خطوات العملية الرقابية

1) إعداد معايير الأداء.. فالمعيار أداة قياس (كمية)، أو (نوعية) صممت لمساعدة مراقبة أداء الناس والسلع والعمليات.. (والمعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف).. وأياً كانت المعايير فإنها تصنف إلى معايير إدارية ومعايير تقنية.



فالمعايير الإدارية تتضمن عدة أشياء، كالتقارير، واللوائح، وتقييمات الأداء. وهي

تعبر عن: من؟ ومتى؟ ولماذا؟ العمل. كأن يطلب مدير المبيعات من كل البائعين تقرير شهري يبين ما تم عمله خلال الشهر.

أما المعايير التقنية، فهي تحدد أهمية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة.

2) متابعة الأداء الفعلي.. هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3) قياس الأداء.. وفي هذه الخطوة يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، فإن كانت نتائج المقارنة مقبولة فلا حاجة لاتخاذ أي إجراءات. أما إذا كانت بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإ جراء اللازم.

4) تصحيح الانحرافات عن المعايير وتحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على المعيار، ودقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، تحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

تعريف المدير:

- هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما.
- هو الشخص المسئول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يترأسها، ويقدم لهم الدعم والإرشاد.

لذا فإن المدير هو المحور الرئيسي الذى يرتكز عليه قيام الإدارة الناجحة والفعالة.. **ولكى يتم نجاح المدير في القيام بأعماله، يجب أن يتمتع بالمهارات الآتية:**

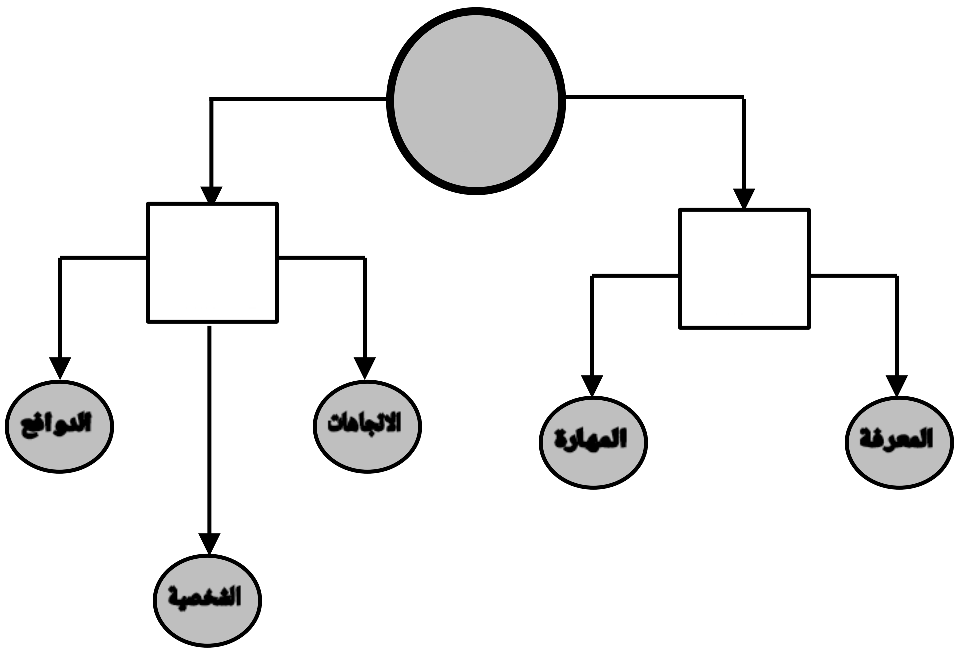
- بأن يكون مؤهلا علمياً لهذا المنصب في نفس مجال العمل القائم عليه.

- القدرة على العمل بشكل جيد في المنظمة والتعامل مع الآخرين.
- القدرة على التفكير المتجدد وبشكل تحليلي وناقد لحل المشاكل المعقدة.
- ان يكون قادر على استخدام المعرفة والخبرة لأداء مهمة محددة.

الفصل الثاني
الكفاءة في الأداء

تتحدد كفاءة الفرد في الأداء من خلال عنصرين، هما:

- القدرة على العمل.
- الرغبة في العمل .



إذن **الأداء الجيد = القدرة على العمل × الرغبة في العمل.**

أولا : القدرة على العمل (المعرفة - المهارة)**:**

فالمعرفة هي كل ما لدى الفرد من تعليم وتدريب وثقافة ومعلومات وخبرة سابقة، و المهارة هي استخدام هذه المعلومات والخبرة.

وتكتسب القدرة من خلال قدرات ذهنية، وهي قدرات موروثة يولد بها الإنسان، ومن

خلال مهارات مكتسبة (التعليم – التدريب – الخبرة).

ثانيا: الرغبة في العمل (الاتجاهات – الدوافع – الشخصية).

والرغبة تتأثر بتداخل مجموعة من العوامل تتمثل في:

- الحاجات المادية: المأكل، الملبس، المسكن، الجنس.
- الحاجات الاجتماعية: الانضمام لجماعة، الزملاء، الأصدقاء، مساعدة الآخرين وكذا مساعدتهم له.
- الحاجات الذاتية: وهي الحاجات التي تشعر الفرد بارتفاع قيمته وأهميته بين زملا ئه وأصدقائه وثقته بنفسه واحترام الآخرين له.
- الظروف المادية: الضوضاء، الإضاءة، أوقات الراحة، التهوية.

وهذه العوامل بمثابة قوى ذات ايجابية أو سلبية في التأثير على الروح المعنوية للفرد ، سواء بالإيجاب أو بالسلب، وبالتالي في رفع أو خفض كفاءته الإنتاجية.

فإذا أمكن تحقيق معظم رغباته وأهدافه ادى ذلك إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي تحسن أدائه لعمله ورفع كفاءته الإنتاجية.

ولكى تتحقق الكفاءة في الأداء لابد من توافر عنصري القدرة، والرغبة معاً.

فإذا كان الفرد ليس لديه الرغبة (الدافع) على العمل، فإن أدائه سينخفض حتماً حتى ولو كانت مقدرته على العمل عظيمة، والعكس إذا كان لديه الرغبة (الدافع) على العمل، ولكن ليس لديه القدرة على العمل فإن انتاجيته حتماً ستنخفض.

الفصل الثالث

الكفاءة والفاعلية

الكفاءة والفاعلية مصفوفة

كفء	كفء وفعال يتم تفويضه	كفء ولكنه غير فعال يتم تحفيزه
	غير كفء ولكنه فعال يتم تدريبه	غير كفء وغير فعال الاستغناء عنه
	فـعـّـال	

من إحدى تعريفات الإدارة انها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستغلال الموارد بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة.

فمصطلح الفاعلية والكفاءة مرتبط بالإدارة، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة.

وتعرف الفاعلية بأنها: أداء الأعمال الصحيحة، ولذا لابد لنا أن نعرف الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لكى نتمكن من أدائها.

وتعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة.

إذن، الفاعلية والكفاءة هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

إن الكفاءة تعود على الشخص ذاته أكثر مما تعود على العمل.. أما الفاعلية فهي تعود على العمل أكثر مما تعود على الشخص.

أي إن الكفاءة الموجودة لدى الشخص لا قيمة لها إذا لم تترجم إلى أعمال ذات نتائج محددة، وملموسة، وايجابية. لذا فإن الموظف الكفء هو الموظف الذى قد تم تأهيله لهذا العمل فهو يحمل في جعبته العديد من الشهادات العلمية والمهنية التي تدل بوضوح على أنه مؤهل لهذا العمل من الناحية العلمية أو الفنية أو التكتيكية ..ولكن إذا كان هذا الشخص ليس لديه الدافع الشخصي والحمية التي تدفعه لاستخدام هذه المعلومات والخبرات والكفاءات المهنية أو الحرفية في العمل فهو في هذه الحالة غير فعّال ..وعلى الجانب الآخر قد تجد شخصاً لا يحمل في جعبته كل هذه المؤهلات والشهادات الضخمة ولكنه يحاول قدر استطاعته أن يقوم بكل ما هو مطلوب منه ولا يتوانى عن المحاولة تلو الأخرى حتى ينجح. فهو في هذه الحالة فعّال رغم أنه ليس كفأً تماماً. ومثل هذا الشخص يمكن بالتدريب أن يصل إلى مرحلة الكفاءة والفاعلية معاً، غير أن الشخص الأول الكفء غير الفعّال يحتاج إلى تحفيز أكثر مما يحتاج إلى تدريبٍ.

ولذا فإننا لكى نستطيع الاستفادة القصوى من كل من هذين الشخصين لابد من معرفة موقف كل منهما (خصائص ومميزات كل شخص)

الباب الثاني

الفصل الأول
مهارات القيادة

مقدمة:

تتطلب الإدارة الحديثة نوعاً جديداً من القادة ..قادة مبتكرين ..قادة يحبون التنفيذ ..قادة يضعون العنصر البشرى نصب أعينهم ويدركون أنه أهم مورد للمؤسسة وليس الألة أو الحاسب الآلي أو المال ..قادة قادرين على التأثير على مرؤوسيهم والهامهم ..قادة لهم قيّم وأخلاقيات يسترشد بها المرؤوسين.

القيادة إذن هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين يرغبون فيه.

أهمية القيادة:

- القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة. وأصبحت ضرورة لا غنى عنها لأي جماعة أو مؤسسة أو مجتمع ..فمن النادر أن تجد جماعة من الناس دون أن يكون لها نوع أو آخر من القيادة.
- هي حلقة الاتصال بين الطبقة العاملة وأهداف وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تساهم في صهر جهود العاملين في بوتقة إنجاز الأهداف وتحقيقها.
- تساعد على تدريب الأفراد والعاملين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
- تحفز قدرات الأفراد ومهاراتهم الإنسانية والعملية.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
• القيادة فرع من فروع علم الإدارة.	• الإدارة علم له عدة فروع.
• القيادة تركز على العاطفة.	• الإدارة تركز على المنطق.
• القيادة تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح).	• الإدارة تهتم بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل)
	• الإدارة مخصصة للتفكير في الأشياء.
• القيادة مخصصة لعنصر الناس.	• الإدارة تركز على أربع عمليات رئيسة هي: التخطيط ..التنظيم ..التوجيه ..الإشراف والرقابة.
• القيادة تركز على ثلاث عمليات رئيسة هي تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحذ الهمم.	• المدير يحاول فعل الأشياء بطريقة صواب.
• القائد يحاول فعل الأشياء الصواب.	• المدير يخطط وينفذ.
• القائد يفكر ويضع الرؤية ويعبئ الطاقات.	• المدير يدير.
• القائد يبادر.	• المدير يكوّن مجموعة من المرؤوسين المخلصين.
• القائد يكوّن فرق عمل مقتنعة برسالة المنظمة.	• المدير يراقب.
• القائد يثق في قدرات المرؤوسين.	• المدير يستخدم الفص الأيسر من المخ (المسئول عن التفكير التحليلي).
• القائد يستخدم الفص الأيمن من المخ (المسئول عن التفكير الابتكاري).	

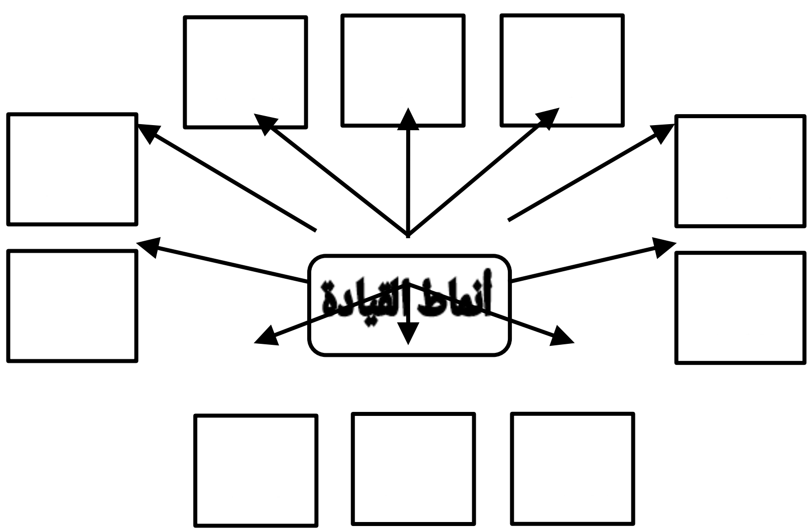
أنماط القيادة:

1) القائد الانسحابي: غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية ..غير فعّال وتأثيره سلبى على روح المؤسسة ويعطى المرؤوسين حرية منفلتة في العمل ..تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

2) القائد المجامل: يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار ..يغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

3) القائد التقليدي: هو نوع من القيادة يضفي على شخص ما من جانب أفراد لا يتوقعون منه ممارسة دور القائد ..ويقوم هذا النمط على أساس كبر السن والفصاحة والحكمة. ويتوقع من الأفراد الطاعة والولاء ..ويظهر هذا النمط كثيراً في نظام القبائل والعشائر.

4) القائد الجذاب: هي القيادة التي يتمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة تجذب الآخرين نحوها ..ويمتاز هذا النمط بوجود ولاء كبير له باعتباره نموذجاً يحتذى به.



5) القائد العقلاني: ويقوم على اعتبار مركزه الوظيفي أو القيادي، ويستمد صاحبه قوته مما يخول له مركزه الرسمي ..ويرتكز هذا النوع على أساس النظام والصلاحيات.

6) القائد الإنتاجي: وهو القائد الذى يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار ..ضعيف

الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

7) القائد الروتيني (البيروقراطي): لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية مع الأ فراد ..يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح ..تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين ..يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة أتباعه التعليمات.

8) القائد التطويري (المنمى): يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ..يهيئ مناخ العمل المؤدى لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين ..فاعلية مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل. ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج ولكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

9) القائد الأوتوقراطي (العادل): يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه ..يخلق مناخ يساعد على ذلك ..ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب في تنفيذه دون مقاومة.

10) القائد الإداري (المتكامل): يوجه جميع طاقاته نحو العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد ..يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج ..يحقق أهداف ع الية ..يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأ ساس ..وتظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

ولكل أسلوب منهم مزاياه وعيوبه ..فالأسلوب الذى يصلح لحالة معينة قد لا يصلح بـ المرة لحالة أخرى ..فالأمر يتوقف على العوامل والظروف التي تتميز بها كل حالة.

صفات القيادة الناجحة:

- قوة الشخصية.
- اللطف
- الجرأة.
- التواضع
- الفخر
- الفكر الإيجابي.
- التغيير.
- التواصل.
- الهدوء وضبط النفس.
- المعرفة.
- العدل والمساواة.
- الأمانة والصدق.
- الواقعية.
- بناء علاقات إيجابية.

الفصل الثاني

مهارات الاتصال

مقدمة:

يعرف الاتصال بأنه الوسيلة التي يتم من خلالها انتقال وتبادل المعلومات وتطوير فهم مشترك لبعض القضايا الشخصية أو المؤسسية أو المجتمعية.

ومهارات الاتصال هي مهارات إنسانية، فهي تمثل أحد صور العلاقات بين البشر في محيط الأسرة أو العمل، وخارج حدود الوطن ويعتبر الاتصال هو أحد المهارات الحياتية في فن إدارة البشر.

ما هو الاتصال؟

هو إرسالنا رسالة ذات معنى ما ..وفي نفس الوقت هو ايضا ً استقبال رسالة ما من جهةٍ ما. فهو يسير في اتجاه واحد هو إرسال فقط أو استقبال فقط.

ما هو التواصل؟

هو عمليات متكاملة ومتداخلة مع الآخرين تسير بكل من الاتجاهين (الإرسال و الاستقبال) معاً.

اهمية الاتصال:

1) حُسن الاتصال يؤدى إلى فاعلية المجموعة التي تشارك في أي نشاط تنموي.
2) عملية الاتصال الفعالة تلعب دوراً هاماً في إحساس العاملين أو المشاركين في عملية الاتصال بأهميتهم، وبالتالي يحفزهم على العمل بإخلاص ويخلق لديهم روح الالتزام.
3) حُسن الاتصال يساعد على تنظيم وقت المشاركين في عملية الاتصال ورفع كفاءة سريان المعلومات، فلا يمكن إدارة الوقت في مناخٍ يسوده ضوضاء الا تصال.
4) الاتصال بين المجموعات يهدف إلى الحصول على المعلومات أو تبادلها، وإلى بناء العلاقات.

5) الاتصال الجيد أحد وسائل تحقيق التنمية الشاملة في عصر ثورة المعلومات.

شخصية الإنسان ومقدرته على الاستقبال:

اتفق علماء النفس الباحثين في ماهية الشخصية الإنسانية، بأننا لا نولد بشخصية معينة، ولكن شخصية الإنسان ما هي إلا محصلة لتفاعل بعض العوامل الوراثية و البيئية. وهذا التفاعل قد يحدد إلى درجةٍ كبيرة خبرة الشخص في مجتمعه.

وكل هذه العوامل تعطى الإنسان تفرداً في سلوكه وقيـ ـّمه ومعتقداته واحتياجاته، ونتيجة لاختلاف العوامل المكونة لشخصية الإنسان، فإننا نجد اختلافات في ذكائنا ودرجة تعليمنا ومعتقداتنا الدينية وخلفيتنا الاجتماعية وتجاربنا الذاتية.

كل هذه العوامل تحدد الطريقة التي نتفاعل بها مع الآخرين من خلال وسائل الا تصال ..وحتى يتم اتصال فعّال بين الناس وبعضها علينا أن ندرك أننا مختلفون في نظرتنا للأشياء، فنرى أنفسنا في هذه الأشياء ولا نرى الأشياء كما يراها الآ خرون ..ولذلك فعلينا أن نعطى الحق للآخرين في الاختلاف معنا.

وكذا فإن التكوين الفيزيقي والعقلي للإنسان والبيئة التي نما وترعرع فيها، تؤثر بشكلٍ مباشر على مقدرته على استقبال المعلومات والحكم عليها.

وحتى يمكن تهيئة مناخ مناسب للتفاعل والاتصال بين مجموعات العمل، فلابد من الا نفتاح على الآخرين ومحاولة اطلاعهم على ذاتنا للتعرف على جوانب القوى للاستفادة منها وجوانب الضعف لتغطيتها.

ولذا لابد أن يكون للإنسان المقدرة على الاستيعاب والاستفادة من النقد البناء والنصح ، وذلك فيما يختص بما يراه الآخرون ولا يراه هو نفسه.

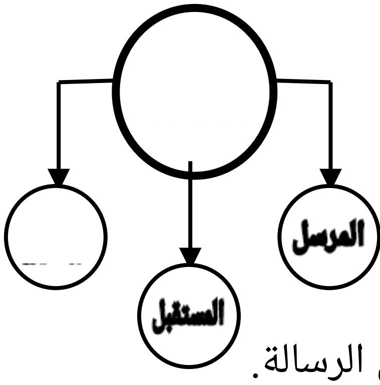
عناصر الرسالة وقنوات الاتصال:

إن نجاح الاتصال يعتمد على تكامل عناصر الرسالة (المرسل، المستقبل، مضمون الرسالة)، وكذلك على قنوات الاتصال (الحقائق، المشاعر، الأحاسيس، القيم الذاتية و الثقافية والمجتمعية، والآراء).

فعناصر الرسالة إذا تكاملت فإن مضمون الرسالة يؤدى الغرض من الرسالة بسهولة ويسر في أقل وقت ممكن.

وحتى تكون الرسالة واضحة، يجب مراعاة بعض العوامل الآتية:

أولا : بالنسبة للمرسل



يجب على مرسل الرسالة أن يراعى الآتي:

1) أن يحدد بدقة من هم المعنيين بالرسالة.
2) أن يحدد ماهية أهمية الرسالة.
3) أن يختار الوقت والمكان المناسبين لاستقبال الرسالة.
4) أن يختار اللغة المناسبة والمفهومة لدى مستقبل الرسالة حتى لا يكون هناك غموض في فهمها.
5) أن تظل قنوات الاتصال مفتوحة مع المستقبل.

ثانيا: بالنسبة للمستقبل

يجب على المستقبل أن يراعى الآتي:

1) يجب أن يكون منتبهاً لتفاصيل الرسالة.
2) يجب أن يكون استماعه للرسالة من النوع النشط.
3) يجب عليه أن يستفسر في حالة وجود غموض في الرسالة.
4) أن يفتح قنواته مع المرسل.

ثالثا: مضمون الرسالة

يجب أن تكون الرسالة واضحة وقصيرة ومفهومه لدى جميع مستقبليها، إن غموض الرسالة وغياب مناخ التحاور قد يؤدى إلى سوء فهمها واختلاف الآراء حولها مما يخلق جواً من سوء التفاهم.

مهارات الاتصال والدور القيادي:

حيث إن تنظيم الاتصالات وعلاقات العاملين في أي مؤسسة مسئولية قيادية بالدرجة الأولى، لذا فعلى القائد أن يكون قادراً على بناء شبكة معلومات تغطى القنوات

الرسمية وغير الرسمية بأن يتحلى بعض الصفات والمهارات التي تمكنه من حسن إدارة المعلومات والعاملين وتنمية قدراتهم وتفجير طاقاتهم.

وكلما زادت مساحة مهارات الاتصال لدى القائد كلما تمكن من التفاعل مع أكبر عدد من أفراد مؤسسته وتوظيف هذا التفاعل لخدمة العاملين والمؤسسة.

وهذه الصفات والمهارات تتلخص في الآتي:

1) **ال**قدرة التوضيحية بإيجاز.
2) القدرة التوجيهية والمرونة في السلوك القيادي حتى يتناسب مع الموقف و المعلومات المتاحة.
3) القدرة على تصنيف البيانات وتقنيتها وتحليلها.
4) الاستعداد لتشجيع نجاح الآخرين والمقدرة على تدريببهم.
5) مقدرة تقوية علاقات الناس وبناء علاقات جديدة.
6) مهارة تفويض السلطات للآخرين.
7) تفهم أفكار العاملين ومشاعرهم وإشراكهم في أليات صناعة القرار.
8) القدرة على إدارة الاحتمالات وقيادة المناقشات من منظور مهني وإنساني.
9) التمتع بالذكاء العاطفي والمقدرة على تقمص مشاعر ألاخرين.

الشخصية

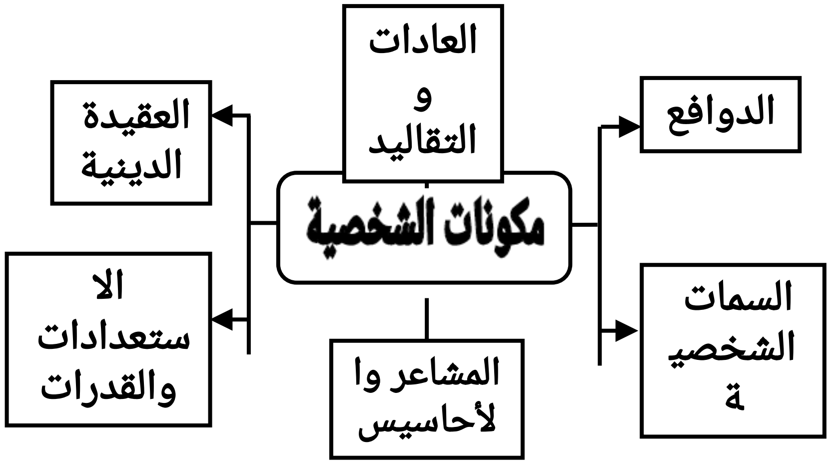
تعريفها:

يتعدد تعريف الشخصية بتعدد مدارس علم النفس ..فهناك تعريفات كثيرة وذلك لاختلاف الفرعيات والنظريات التي خرجت منها تلك التعريفات ..فالشخصية هي ذلك النظام المتكامل من الميول والاستعدادات الجسدية والعقلية الثابتة نسبياً و التي تعد مميزاً خاصاً للفرد والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية.

مكوناتها:

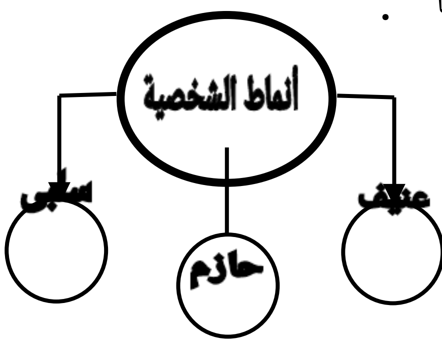
هي مزيج من الدوافع والعادات والتقاليد والعقيدة الدينية والسمات الشخصية

والمشاعر والأحاسيس والاستعداد والقدرات.



انماطها:

هناك العديد من أنماط الشخصية وتقسيماتها.. ولكننا سنتعرض هنا لثلاثة أنماط رئيسية فقط وهي الأكثر شيوعاً.



الشخص العنيف:

سماته:

- مسيطر ومتعسف.
- يبالغ في التعبير عن آرائه.
- غليظ المعاملات.
- لا يهتم بالآخرين أو بمصالحهم.
- يحارب من أجل حقوقه وإن انتهك حقوق الآخرين.

كلماته وشعاراته:

- واجب عليك أن تكون مثلى.
- أنا لا أخطئ.
- أنا على حق دائماً.
- لا تسألني عن الأسباب.
- واجباتك هي....

كيف تتواصل معه:

- تابعه في الاستماع واستمر في سؤاله أكثر.
- اجعل صوتك هادئاً.
- أوجد النقاط المشتركة التي توافقه عليها.
- لا تجادله.
- غيّر إدراكك له ولا تزد انفعاله.
- اسأل نفسك كيف يصبح الموقف معه أفضل.

الشخص السلبي:

سماته:

- يفشل في المطالبة بحقوقه.
- لا يعبّر عن رأيه في كثير من الأحيان.
- لا يعترض ولا يعارض ..وإن كان على حق.
- يترك قرارته لمن حوله وينفذ قراراتهم ..يهتم بحقوق واحتياجات الآخرين على حساب نفسه.

كلماته وشعاراته:

- ليس من حقي.
- أنا لا استطيع.
- لا أدرى ..قرر أنت.
- أنت الأفضل.
- أنا غير متأكد ..ما رأيك أنت.

وهذا النمط من الأشخاص لا يصل إلى أهدافه ولا يحقق نجاحات كبيرة في حياته بخلاف النجاحات التقليدية في دراسته وتعليمه ومهامه الوظيفية المعتادة ..يفقد الإحساس بذاته والثقة بالنفس ويعيش معتمداً على الآخرين.

الشخص الحاسم:

سماته:

- مباشر ..أمين.
- تعبيراته متزنة وعادية.
- كلماته متوازنة في التعبير عن رأيه.
- مشاعره طيبة وايجابية تجاه ذاته والآخرين.
- يأخذ في اعتباره مصالحه ومصالح الآخرين.

كلماته وشعاراته:

- أتفهم ما تقصده من كلامك.
- حدثني أكثر ..لأفهم أكثر.
- نلتقى ونقرر معاً ماذا نفعل.
- أنا أقدّر وجهة نظرك.
-

كيف تصبح حاسماً:

- أعرف حقوقك جيداً وأعرف حقوق الآخرين.
- حدد اهدافك واحتياجاتك. تقبل الاختلاف والتعارض.
- عبّر عن ذاتك أو رأيك بوضوح.
- فكر بطريقة الأرباح المشتركة للجميع ..ولا تفكر بطريقة أنا الرابح والباقي خاسرون.

الفوائد التي تعود على الشخص الحاسم:

- تحسن علاقته الأسرية والاجتماعية والعملية.
- الاستقرار والاطمئنان وعدم القلق والتوتر.
- السيطرة نتيجة الحكمة والاتزان.
- الوصول إلى الأهداف وتحقيق النجاح.

الفصل الثالث

فن الاستماع

مقدمه:

يعتبر الاستماع من أهم المهارات اللازمة لبناء شبكة اتصالات إنسانية على المستوى ا لاجتماعي والمستوى الوظيفي.

ويجب أن يتمتع كل فرد منا بهذه المهارة خاصة من يتبوأ موقع القيادة، وذلك لأن التأثير في الآخرين يرتبط إلى حدٍ كبير بحسن الاستماع إليهم فحينما نتعلم كيف نستمع للآخرين، فإننا بذلك نمتلك مفاتيح التأثير فيهم وعليهم. وهناك حكمة تقول: " من يتحدث كثيراً لا يتعلم كثيراً".

والاستماع هو أحد مشاكل أي مجتمع بصفة عامة ومجتمع الإدارة بصفة خاصة فكلما ارتفعت المرتبة الإدارية وزادت معها السلطات قل الاستماع إلى المرؤوسين.

السمع ..هو عملية طبيعية إذا لم يكن هناك أي ضرر قد ألحق بالأذن أو المخ ..فهو عملية وظيفية ولا يحتاج لمهارة خاصة ..ولا يتطلب أن يتعلمه الشخص لأنه فطرى. فهو سماع الأذن لذبذبات صوتية تكوّن مفردات أو تراكيب دون تعمق أو تأمل أو استجابة.

الاستماع ..يسبق الإنصات وهو أقل عمقاً ..وبه يتعلم المتعلم اللغة ..فهو نشاط عقلي إيجابي مقصود يقتضى التركيز والانتباه لإدراك الرسالة المسموعة وفهم المقصود منها.

الإنصات ..هو أعلى درجة من الاستماع ..ويتطلب تركيز الانتباه والتأمل لما يقال ..فيمكن أن نقول أن جميع المتعلمين يستمعون للمعلم إلا أن قليلا منهم ينصت لما يقال.

إن الإنصات ليس مجرد الاستماع إلى محتوى الكلمات ..ولكنه فهم ما وراء تلك

الكلمات فهماً أقرب إلى الصحة أو رؤية الأفكار التي يعّبر عنها المتحدث ومعرفة اتجاهاته من وجهة نظره هو ..كما أنه يعنى الإحساس بما يريده المتحدث.

وتتلخص مهارة الاستماع في الآتي:

1) **ي**عبر عن احترام المستمع للمتحدث.

2) هو أحد طرق المعرفة.

3) يبنى العلاقات بين الناس.

4) يُنمى الولاء.

5) ينشّط الأفكار ويحفز على الابتكار.

6) هو السبيل لمساعدة الآخرين وحل مشاكلهم.

معوقات الاستماع:

1) إعطاء قيمة أكبر للتحدث عن الاستماع.

2) الإرهاق الذهني للمستمع.

3) عدم التركيز بسبب بطء المتحدث أو الانشغال الذهني للمستمع.

4) التسرع في الحكم على موضوع الحديث.

5) تركيب موضوع المتحدث على تجارب المستمع، وبالتالي عدم الاستفادة من معلومات المتحدث.

كيف تنمى مهارة الاستماع لديك:

1) التأكيد على قيمة الاستماع.

2) النظر إلى المتحدث.

3) عدم المقاطعة.

4) التدريب على التحول من السماع Hearing إلى الاستماع Listening ثم إلى ا لإنصات.

5) استغلال فواصل الحديث بالتعقيب والتلخيص.

6) تأجيل أو تعليق الحكم على موضوع الحديث.

7) سرعة تحديد الحاجات الشخصية المباشرة للمتحدث.

8) استخدام الأسئلة التوضيحية بعيداً عن كل أشكال الإحراج أو التهديد.

9) حُسن إدارة المشاعر خلال الاستماع.

10) عدم الاستغراق في مكنون التفاصيل الدقيقة ومحاولة التركيز على الفهم الشامل لمضمون رسالة المتحدث.

إن محاولة فهم محدثك يصقل مهارة الاستماع .. درّب نفسك على بعض الإرشادات الهامة لزيادة مقدرتك على فهم محدثيك بما يضمن فاعلية التأثير فيهم، **وهذه الإرشادات تتلخص في الآتي:**

1) استمع إلى الآخرين بعد أن تصل بين القلب والعقل.

2) استمع بنية الفهم.

3) استمع إلى الرسالة وما ورائها.

4) استمع بعينيك وأذناك معاً.

5) استمع لاهتمامات الآخرين وليس لوظائفهم.

6) استمع إلى المحتوى ودقق في مشاعر المتحدث.

7) استمع برغبة وقبول.

8) استمع إلى ما يقال، وما لا يقال.

9) استمع جيداً لمخاوف والآلام المتحدث.

10) استمع كما تحب أن يستمع إليك الآخرون.

الخلاصة:

إن كلمة (الاستماع) في اللغة الصينية تتكون من رموز:

(الأذن/لعيون/لانتباه الكامل/القلب).

إذا استمعنا إلى الآخرين بأذاننا وقلوبنا مستخدمين أعيننا لتساعد في الفهم والانتباه الكامل أثناء الاستماع .. فإننا سنثرى حياتنا وحياة الآخرين بالكثير من المعلومات.

الفصل الرابع
إدارة الوقت

مقدمة:

تحظى إدارة الوقت باهتمام كبير من المفكرين وعلماء الإدارة في كل العصور والبلدان ، ومن بين هؤلاء: (بيتردراكر) أحد خبراء التنمية الإدارية المشهورين في الولايات المتحدة الأمريكية، الذى يصف الوقت بأنه المورد الهام الذى إذا لم تنجح في إدارته فلن تنجح في إدارة أي عمل تقوم به.

وعلى ذلك، فتنظيم الوقت للمدير وإدارته هو عصب العملية الإدارية، فإذا أحسن استخدامه قام بوظيفته خير قيام، وحقق الإنجازات الكثيرة.

كما أن إدارة الوقت هي الشاغل الرئيسي لرجال الأعمال على اختلاف مستوياتهم وجنسياتهم، وكذا للشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة والتي تتسم يتقدير كبير لقيمة الوقت.

معنى إدارة الوقت:

إدارة الوقت تعنى ببساطة شديدة كيفية التحكم في استخدام الوقت واحترامه.

تتلخص أسباب إضاعة الوقت للمدير فيما يلى:

1) عدم تنظيم مكتب السكرتارية، أو عدم الاختيار الجيد لفريق العمل بالمكتب.

2) عدم ترتيب المكتب، وتنظيم الملفات والأوراق.

3) عدم وجود نظام دقيق لمتابعة الموضوعات.

4) تواجد أشخاص كثيرين في المكتب في نفس الوقت.

5) تراكم الأعمال والأوراق غير المنجزة.

6) عدم وضع قائمة بالأنشطة اليومية.

7) عدم تحديد الأنشطة الهامة وغير الهامة.

8) عدم وجود حاسب آلي لحفظ المعلومات.

9) عدم وجود خزائن كافية لحفظ الملفات.

10) كثرة اللجان التي يحضرها المدير.

11) استضافة الضيوف وإحضار مشروبات لهم مما يستهلك الوقت.

يمكن تنظيم الوقت للمدير من خلال الخطوات التالية:

أولاً: ترتيب مكتب المدير:

1) ترتيب المكتب وتنظيمه هو الخطوة الأولى والأهم في تخطيط إدارة الوقت.

2) وضع نظام لمتابعة الملفات يساعد على تنظيم وقت المدير.

3) إعداد جدول زمنى للالتزامات.

4) رتب المكتب بالطريقة التي تستطيع بها تأدية وظيفتك بسهولة ويسر.

5) تخلص من التلال التي تحفظ بمعرفة طاقم السكرتارية (أوراق وملفات)، بعد مراجعتها مرة على الأقل كل شهر.

6) لا تكوّن أوراق فوق مكتبك حيث أن كثرة الأوراق يشتت الانتباه.

ثانياً: تحديد الأهداف المطلوب انجازها:

إن الهدف الجيد هو الذى يحفّز صاحبه على اتخاذ خطوات ايجابية لتحقيقه.
وإليك بعض الإرشادات التي تساعدك على وضع هذه الأهداف:

1) الأهداف لابد أن تضعها بنفسك، أي لا يمليها عليك أحد.

2) الأهداف لابد أن تكون مكتوبة، لتذكرها بصفة دائمة.

3) الأهداف لابد أن تكون واقعية، حتى يمكن تحقيقها.

4) الأهداف لابد أن تكون محددة، ليمكن قياسها سواءً كماً أو كيفاً.

5) الأهداف لابد أن تكون متوافقة بعضها مع بعض.

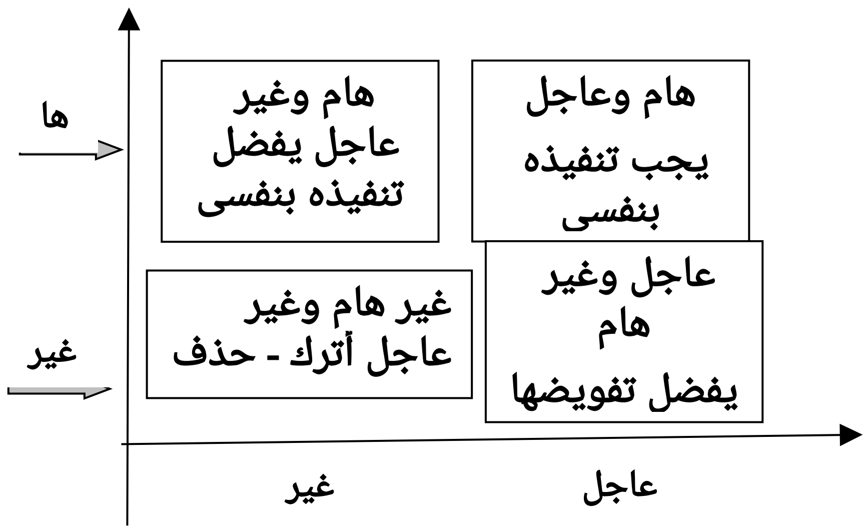
6) الأهداف لابد أن تشتمل على خطة زمنية لتحقيقها.

7) الأهداف لابد أن تكون ممتعة.

ثالثا: جدولة الوقت:

- أكتب دائماً الجدول الزمنى لتنفيذ الأنشطة، وضع نصب عينيك الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- احتفظ بالجدول اليومي لعملك أمامك وراجع بصفة دائمة الأهداف والأ ولويات.
- أعد جدول للأنشطة الهامة، وأعد جدول الأنشطة بداية اليوم بعناية حتى تكون البداية منتجة.
- قم بتجميع الأنشطة التي لها علاقة بموضوع معين في وقتٍ واحدٍ كلما أمكن ذلك.
- تأكد من أنك تخصص الوقت الكافي لكل نشاط.
- كن مرناً ومستعداً لمواجهة الأحداث غير المتوقعة.
- حاول التوفيق بين متطلبات العمل واحتياجات جسمك بأن تخصص وقتاً للراحة.
- قم بتجهيز جدول عمل اليوم التالي قبل وصولك لمكتبك.
- راجع توقيتات المقابلات مع السكرتيرة يوماً بيوم.
- احتفظ بسجل لتسجيل ما تم تخطيطه وما تم تنفيذه للوقوف على الأسباب التي كانت عائقاً في التنفيذ.

ترتيب الأولويات:



هام وعاجل:

- الأزمات والكوارث.
- المشاكل الملحة.
- الأعمال المرتبطة بمواعيد التسليم.

هام وغير عاجل:

- إنشاء علاقات مثمرة.
- إيجاد فرص عمل جديدة.
- التخطيط للمستقبل.
- الوقاية من المشكلات.
- التفكير والتأمل في الرسائل الربانية.٠

عاجل وغير هام:

- المقاطعات التليفونية.

- بعض المكاتبات والمذكرات.
- بعض الاجتماعات.
- المشاكل اليومية الملحة.

غير هام وغير عاجل:

- **ب**عض المكالمات الخاصة.
- الاجتماعات.
- القهوة والشاي والسجائر.

قائمة بمضيعات الوقت:

1) الوقت الضائع في المكالمات التليفونية.
2) الزوار غير المتوقعين.
3) عدم التفويض.
4) الاجتماعات الكثيرة.
5) عدم وجود سكرتيرة مدربة.

أهم الأساليب التي تجعلك تتغلب على إضاعة الوقت:

يواجه المديرون العديد من المعوقات التي تسبب في إضاعة الوقت وبالتالي عدم قدرتهم على إتمام الأعمال المطلوب انجازها في توقيتات العمل واضطرارهم للا ستمرار في العمل بعد التوقيتات الرسمية، أو العمل بالمنزل.

هذه المعوقات ترجع إلى اختلاف السمات والقدرات الشخصية للمدير، أو ترجع إلى أسباب تنظيمية.

لتحقيق النجاح في إدارة الوقت يجب الاهتمام بالآتي :

1) وجود نظام فعال للمتابعة.

2) تنظيم استقبال المكالمات التليفونية.

3) تحديد موضوع وهدف كل مؤتمر مع وضع برنامج زمنى له.

4) استخدام شبكات نظم المعلومات الحديثة لتداول البيانات داخل المؤسسة.

5) تفويض المساعدين ببعض المسئوليات مع حسن اختيارهم والمتابعة الجيدة لهم.

6) تنظيم توقيتات الزيارات.

7) وجود نظام استعلام صوتي لخدمة العملاء.

8) وجود نظام جيد لخدمة العملاء داخل المؤسسة.

9) أهمية المحافظة على اللياقة الذهنية وذلك بممارسة التدريبات الرياضية والأنشطة الاجتماعية والهوايات.

الباب الثالث

الفصل الأول

البرمجة اللغوية العصبية

يميلً بعض المتخصصين إلى تعريف البرمجة اللغوية – العصبية – بـــ NLP، وهي اختصار linguistic Protamming - Neuro على أنها مدرسة نفسية فلسفية، أرسى قواعدها كل من (ريتشارد باندلر)، و (جون جرندر) في منتصف السبعينيات لمساعدة الناس على إعادة برمجة عقولهم حتى يتمكنوا من تصحيح سلوكهم، وصولا ً إلى ذروة الفاعلية، وتحقيقاً لبعض جوانب الصحة النفسية.

واللغة في هذه البرمجة لا تقتصر على جُمل الحوار، ولكنها تتسع لتشمل شكل الحوار وشخصية المحاور.

والتدريب على أسس هذه البرمجة يساعد المتدربين على تقييم تجاربهم الشخصية، وتجارب الآخرين في محاولة التكرار أو استنساخ تجارب النجاح، والتخلص من أسباب الفشل.

وهذه البرمجة تعتبر بمثابة الدليل الإرشادي لتشغيل العقل والتحكم في السلوك.

وهناك أساسيات للبرمجة اللغوية – العصبية، لابد من فهمها وتطبيقها لتغطية عائد تنمية رأس المال البشرى في مكنونه الفكري والاجتماعي، وهذه الأساسيات تتلخص في الآتي:

1) يستقى النجاح خططه وأساليبه من برمجة لغوية – عصبية – تخترق عالم اللا وعي وبذلك يصبح النجاح نموذجاً أو عادة في حياة الإنسان.

2) تعتمد البرمجة اللغوية العصبية على مجموعة من القيم والمعتقدات والمهارات، والصفات وقد تتصارع بعض القيم لتعوق الإنسان عن اتخاذ قرارات مصيرية، وهذه البرمجة بمساعدة المنهج العلمي تفيد في خلق تناغم وانسجام هذه القيم.

3) هناك شفرة أساسية للنجاح وهي ثقة الإنسان في قدراته ومهاراته، والاستفادة من تجاربه وتجارب الآخرين.

4) لا يجب أن يستغرق الإنسان في البحث عن أسباب الفشل، وعليه أن يقوم بدراسة وتجريب نماذج النجاح، وأساليب التميز والتفوق.

5) يمتلك الإنسان كل المهارات التي يحتاجها للنجاح ولكنه قد يقصر هذه المهارات على بعض الأنشطة ويحجبها عن البعض الآخر, والبرمجة اللغوية العصبية – هي التي تمّكن الإنسان من تحريك مهاراته بين الأنشطة المختلفة

6) تهدف البرمجة اللغوية العصبية – إلى تغيير الشخصية بجانب تغيير السلوك.

7) النجاح رحلة طويلة تبدأ بخطوة واحدة، تتكرر وتخترق عالم اللاوعي لتصبح عادة لتميز الفرد ونموذجاً لإنجاح الآخرين.

8) لكل إنسان بؤرة تركيز تتسبب في نجاحه في مجالٍ ما، وقد تتسبب في فشله في مجالٍ آخر. ولذا فعليه أن يكون مرناً، وله المقدرة على تعديل بؤرة تركيزه الشخصي حتى تغطى أكبر مساحة من المجالات بنجاح واقتدار.

الفصل الثاني

ضغوط الحياة والعمل

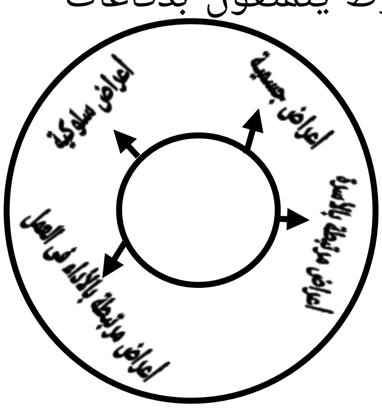
مقدمه:

الضغوط هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديداً للمرء، وتؤدى إلى اضطراب سلوكه.

ومن الشائع أن يواجه الشخص في حياته اليومية العديد من المواقف الضاغطة وسواء كانت خفيفة مثل انقطاع المياه أو الكهرباء، أو ازدحام المرور، أو كانت أشد حدة كمرض شديد لأحد أفراد الأسرة، أو رسوبه في الامتحان النهائي. هذه المواقف لا يمكن أن نتجاهلها أو أن نتوافق معها بسهولة، وبالتالي فهي مواقف قادرة على تفجير اضطراب سلوكي قد يكون جاداً أو يدوم لفترة طويلة.

والتركيب النفسي للمرء متغير أساسي في تحديد ما إذا كان هذا الموقف ضاغطاً أو غير ضاغط، وهو يختلف من شخص لآخر. فبعض الأشخاص لديهم القدرة على مواجهة أعنف المواقف والتعامل معها بكفاءة ومعالجة الأمور بقدرٍ كبير من التوازن النفسي، بينما البعض الآخر سرعان ما يصاب بالانهيار التام أمام هذه المواقف.

وإدراك هذه الضغوط النفسية والاستجابة لها يتأثر بعده عوامل، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، أو السمات الشخصية للمرء والخبرة الماضية، والعمر، والمهنة والدخل .. فالأفراد الذين لديهم خبرة أكبر بأحد مصادر الضغوط يتمتعون بدفاعات قوية ويكونوا أكثر قدرة على التعايش معها.



الآثار والأعراض التي تظهر نتيجة زيادة الضغوط:

1) الآثار أو الأعراض الجسمية مثل: القلق، الصداع، الأرق.

2) الآثار أو الأعراض السلوكية مثل: التدخين، استخدام المهدئات، تغّير الحالة المزاجية.

3) الآثار أو الأعراض المرتبطة بالأسرة، مثل: الخلافات الأسرية، العجز الجنسي، الا كتئاب.

4) الآثار أو الأعراض المرتبطة بالأداء في العمل، مثل: انخفاض الانتاجية، افتقاد الرغبة في العمل.

بعض الوصايا التي يجب أن نتدرب عليها واستخدامها لإدارة ضغوط الحياة:

1) واجه الحقيقة وتعرّف على أهم نقاط ضعفك. فأول خطوة على طريق العلاج هو قبول التشخيص.

2) استوعب العلاقة بين العقل السليم والجسم السليم.

3) اربط نشاطك اليومي بمعتقداتك وقيّمك العليا، وكن دقيقاً في تفكيرك وعملك تحت أصعب الظروف واقسى الضغوط.

4) تعايش مع التغيير، وإلا عشت على هامش هذه الحياه متفرجاً بلا قيمة.

5) احترم علاقة الأشياء ببعضها، حيث تؤثر أفعالك في بعضها كما تؤثر في الآ خرين من حولك.

6) احترم الزمن فالماضي في استزادة، والحاضر والمستقبل في تناقص، خطط لمستقبلك قبل أن يفاجئك بقدومه، واستمتع بحاضرك قبل أن يهرب منك.

7) ابحث عن ضغوط حياتك وتعامل معها تبعاً للموقف. فكن صلباً كالماس، مرناً ك الصفصاف، متدفقاً كالماء، وهادئاً كالسماء.

8) احترم وقتك وأدره بنفسك فالوقت قيمة متناقصة لا تعوض ولا تستبدل.

9) أعلم أن استجابتك النفسية للضغوط سوف تؤثر على مقدرتك العقلية لإدارة مثل هذه الضغوط ومقدرتك الجسمية والذهنية على تحمل تبعاتها.

10) أعلم أن ممارستك لأي نوع من الرياضة البدنية بما يتناسب معك يشعرك بـ السعادة، والاستمتاع بالحياة، وتجديد النشاط والحد من الغضب، وتخفيف حدة التوتر، والتنفيس عن المشاعر السلبية نتيجة الإرهاق في العمل، وصعوبات التعامل مع الآخرين.

الفصل الثالث

التغيير

عند إقدامك على التغيير، فإن هناك مجموعة من الإرشادات المفيدة عليك اتباعها خلا ل مراحل التغيير، **تتلخص في الآتي:**

- م ّ ه د للتغيير، ولا تفاجئ العاملين معك.
- اشرح للعاملين أسباب التغيير.
- أظهر لهم تفاؤلك لأفكار التغيير.
- ناقش المخاطر التي يمكن أن تصيب عملية التغيير.
- حدد الأهداف قصيرة وبعيدة المدى.
- وضح النتائج المتوقعة وبيّن لهم أن المشاعر السلبية هي جزء طبيعي في منظومة التغيير.
- اشرح الشخصيات المؤثرة في عمليات التغيير.
- اطلق طاقات الآخرين ونبوغهم وحرّك قدراتهم الإبداعية.
- شجع على تعدد الآراء وتفادى الصراعات الشخصية.
- تحل بالصبر وخاصة مع المعارضين لعملية التغيير.
- اجعل الاتصالات يسيرة ومفتوحة وسهلة. جاوب على التساؤلات دون مراوغة.
- تخلص من المركزية في اتخاذ القرارات بقدر المستطاع.
- أشرك أكبر عدد من العاملين في حل المشاكل حيث أن ذلك يخلق الالتزام

بتنفيذ القرارات، ويشعرهم بملكيتهم لعمليات التغيير ومسئوليتهم عن نجاحها.

- فوّض قدر المستطاع وأعد توزيع السلطات والمسئوليات.
- لا تهمل الجانب السيكولوجي حتى تشعر الآخرين بأهميتهم وأهمية دورهم خلال مراحل التغيير.
- وتذكر دائماً أن التغيير هدفه النجاح، والنجاح رحلة وليست محطة وصول.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة

مقدمة:

من أجل التفوق والتميز، يسود التسابق على التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المؤسسة من أنشطة، وما تطبق من أساليبٍ وتقنياتٍ وكل ما تقدمه من مخرجاتٍ في شكل سلع أو خدمات.

ومع العناية بالمجتمع والعملاء، فإن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المؤسسات في الأسواق، والجودة تتطلب أن تحاول كل مؤسسة تجميع كل قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

فلسفة إدارية حديثة، فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات بحيث اصبحت أسلوب حياة للمؤسسات الاقتصادية، وخاصة الصناعية، ومنهجاً للمنافسة والبقاء في الأ سواق.

وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته فالسمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن هي السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من أجل هذا الهدف المتجدد.

وإدارة الجودة الشاملة أصبح مفهوماً شاملا ً يعكس مشاعر العميل تجاه المنتج أو الخدمة.

إن إدارة الجودة والقيادة مفهومان مرتبطان لا يمكن فصلهما عن بعض ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها، كما أنه لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة تحددها الإدارة العليا.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

1) التركيز على احتياجات السوق.

2) تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

3) وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

4) عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الفاقد.

5) ابتكار مقياس للأداء.

6) إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.

7) وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربع مكونات رئيسية لأية مؤسسة، هي:

1) جودة الموارد البشرية (العاملين بالمؤسسة).

2) جودة التكنولوجيا المستخدمة.

3) جودة البيئة الداخلية للمؤسسة.

4) جودة البيئة الخارجية للمؤسسة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1) رضاء العميل الداخلي (العاملين بالمؤسسة).

2) رضاء العميل الخارجي (العملاء).

3) صفرية الأخطاء قدر الإمكان.

4) التركيز على جودة العمليات والنتائج، سواء كانت سلعاً أو خدمات.

5) التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة.

6)

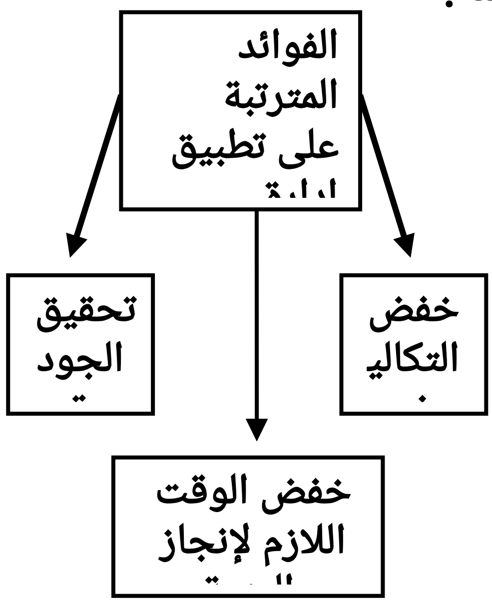
الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1) خفض التكاليف.

2) خفض الوقت اللازم لإنجاز المهام.

3) تحقيق الجودة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:



1) فقدان الثقة في المدير.

2) الاتصالات الرديئة.

3) الموظفين غير المنضبطين.

4) الانفراد بالرأي.

5) التسلسل الهرمى الصارم.

6) ضيق الوقت.

7) سوء نظام المكافآت والحوافز.

8) الخوف من الفشل.

9) الروتين المعوّق.

10) الإحجام عن تفويض السلطة.

وعلى المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص الربحية ومنظمات المجتمع المدني تطبيق أسس ومبادئ وتوجيهات إدارة الجودة الشاملة، وان تحاول الحصول على شهادات الجودة الشاملة وأشهرها شهادة الصلاحية (الأيزو) Iso 9001 في جودة الإدارة أو شهادة الصلاحية (الأيزو) Iso 1401 في جودة إدارة البيئة.

الباب الرابع

الفصل الأول

كيف تجرى مقابلة شخصية ناجحة

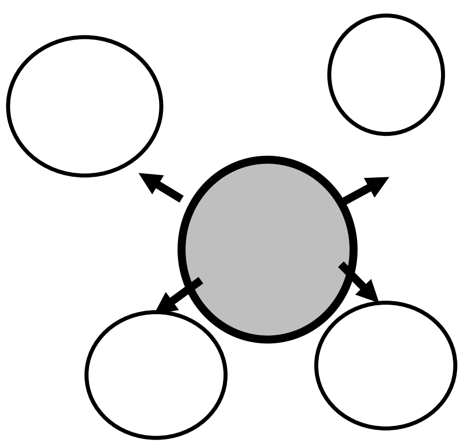
المقابلة الشخصية هي محادثة بين فردين أو أكثر يتم فيها تبادل المعلومات و البيانات والآراء الخاصة بموضوع معين، وتساعد على تحقيق هدف محدد.

وتعتبر المقابلة الشخصية من أهم وسائل الاختيار حيث تتيح الوقوف على معلومات كثيرة من خلال التفاعل الشخصى، والتي لا يمكن اكتشافها بوسائل الا ختيار الأخرى كالمظهر العام، والحكم على شخصية الفرد، وميوله، وسماته المزاجية، وكذا السمات السلوكية الظاهرة.

أنواع المقابلات الشخصية:

أولا ً: المقابلة الموجهة (المقننة):

وفي هذه المقابلة يوجد قائمة محددة من الأسئلة المقننة بغرض الحصول على بعض المعلومات.



وقد تكون الأسئلة تتطلب الرد بنعم أو ب لا (مغلقة) أو يترك للمختبر التعبير عن رايه بحرية تامة (مفتوحة)، ويقوم المقابل بتسجيل الإجابات أولا ً بأول وتتميز بأنها

توفر الوقت وتقلل فرص تدخل العوامل الشخصية.

ثانيا: المقابلة غير الموجهة (الحرة):

وفي هذه المقابلة يتاح لطالب الوظيفة التعبير عن نفسه، والتحدث بحرية عن تاريخه الوظيفي مع أقل تدخل من المقابل ويتم تسجيل الإجابات بعد كل سؤال وقبل الا نتقال إلى سؤال آخر.

ويتوقف نجاحها على مدى التفاعل بين الطرفين، وكذا قدرة المقابل في توجيه المقابلة. فهي تحتاج لدرجةٍ عالية من الخبرة والمهارة، حيث أنه من خلال توجيه سؤال مفتوح يستشف منه أنماط شخصيته وبعض ملكاته.

ثالثا: المقابلة الضاغطة

يطلق على هذا النوع من المقابلات بالمقابلة الانفعالية أو الاستفزازية حيث يوجه المقابل أسئلة استفزازية ومباغته ويتبع أسلوب هجومى ليتعرف على رد فعل المختبر ، وكيفية تصرفه.

ويصلح هذا النوع من المقابلات عند اختيار المديرين، المشرفين، خدمة العملاء، والذ ين يتطلب عملهم الاحتكاك بالآخرين.

رابعا: المقابلة الفردية / الجماعية

في المقابلة الفردية يتم الاعتماد فيها على مقابل واحد أو أكثر، ولكن كل منهم يقابل المختبر على حدة.

أما المقابلة الجماعية فتتم في صورة لجنة يتعاون أعضائها في توجيه الأسئلة ومناقشة المتقدم.

ويتميز هذا النوع من المقابلات بأنه أكثر عمقاً حيث يعتمد على الحكم الجماعى على المتقدم، ويتوقف نجاحها على مدى التعاون بين أعضاء اللجنة، ويعيبها العشوائية في توجيه بعض الأسئلة، واحتمال تسلط أحد أعضائها، وبالتالى تعجز اللجنة على معرفة الخصائص الحقيقية للمتقدم نتيجة تخوفه وتوتره بالرغم من كفاءته الوظيفية.

تسجيل انطباعات المقابلة:

يقوم المقابل بتقييم كل خاصية من خلال إعطاء رقم: (1) للخاصية ذات أعلى درجة، ورقم (4) للخاصية ذات أقل درجة

ويتم تسجيل انطباعات المقابل عن الخصائص المختلفة لطالبى الوظيفة من خلال النموذج التالى:

الخصائص	1	2	3	4	ملاحظات
الشخصية: - المظهر الشخصى. - الإتزان - الأسلوب في الحديث. - درجة التعاون مع المقابل					
الوظيفة: - مستوى الخبرة. - المعرفة والإلمام بالوظيفة. - مستوى الكفاءة. - العلاقة بالآخرين.					

ويتم تقييم كل خاصية على أساس أن رقم: (1) يشير إلى أنها متميزة، ورقم: (2) إلى فوق متوسطة، ورقم: (3) متوسطة، ورقم: (4) غير ملائمة.

المهارات المطلوب توافرها في القائم بالمقابل:

- يجب أن يكون على دراية تامة بأهداف ورسالة ورؤية المنظمة.
- يجب أن يكون على دراية تامة بمهام ومستويات الوظيفة والمتطلبات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.
- يجب أن يتسم بالنشاط والحيوية، الأتزان الانفعالى، النظام، السيطرة الموضوعية، الثقة بالنفس، القدرة على التواصل، الذكاء الاجتماعى.
- الفصل بين العقل والعاطفة.
- إظهار علامات الاهتمام والتجاوب.
- استخدام عبارات دقيقة ومحددة.

كيفية إدارة المناقشة:

- الاتفاق على طبيعة واسلوب المناقشة وتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك أثناء المقابلة.
- استخراج أكبر قدر ممكن من المعلومات من الطرف الآخر.
- التمييز بين الرأي الشخصي والحقائق.
- الالتزام بالهدف وتجنب الخروج عنه.
- تشجيع الطرف الآخر على التحدث وتوضيح وجهة نظره.
- مراقبة الوقت والخطة الزمنية.

بعض الأسئلة التي توجه لطالب الوظيفة:

- ما الذى تعرفه عن شركتنا؟
- لماذا ترغب في العمل لدينا؟
- هل تعمل حالياً؟ وإذا كنت تعمل لماذا تريد ترك عملك؟
- ما هي مواعيد عملك؟
- ما الراتب الذى تتقاضاه؟
- ما هي واجبات وظيفتك التي كنت تشغلها؟
- ما هي خبراتك وتأهيلك الذى يؤهلك لشغل الوظيفة؟
- ما هي نقاط قوتك؟
- ما هي نقاط ضعفك؟
- هل تفضل العمل بمفردك؟ أم من خلال فريق عمل؟
- هل تستطيع العمل بعد انتهاء أوقات العمل الرسمية؟
- هل تعمل تحت ضغوط؟ أعطى مثال.
- من وجهة نظرك لماذا يجب علينا تعيينك؟
- متى تكون جاهز لاستلام العمل؟

الرسائل غير الشفهية:

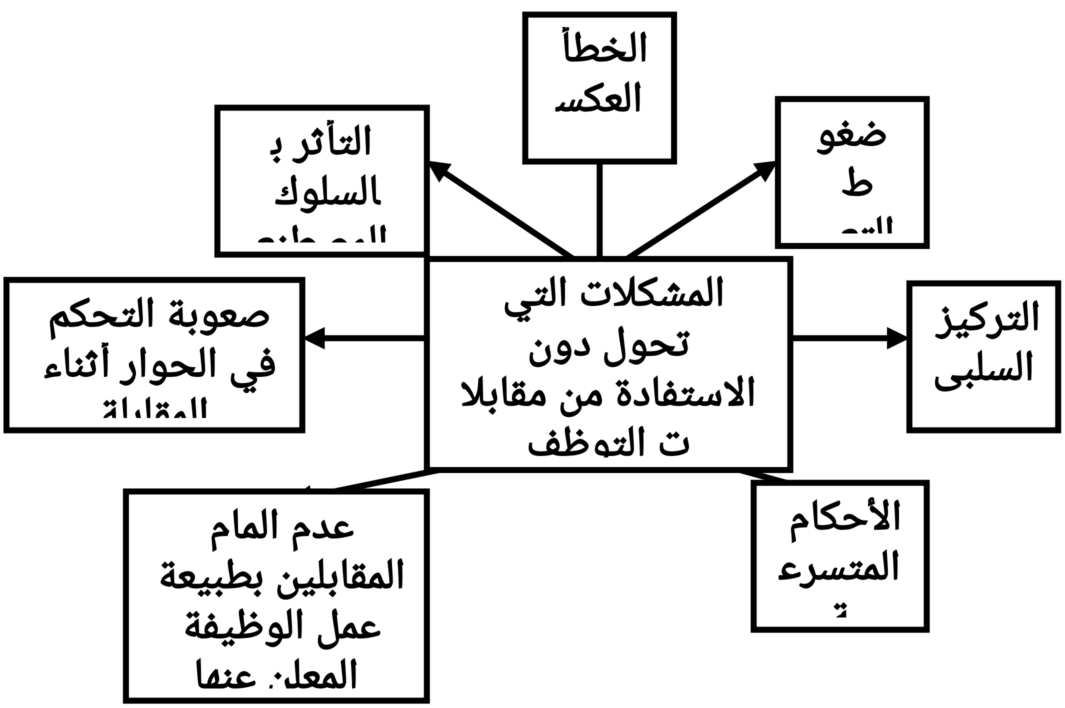
فكر في بعض الرسائل غير الشفهية التي يمكن إرسالها لكى تدعم ما تقول.

- الصمت.
- تغيرات الوجه.
- الإيماءة بالرأس (تشجيع الشخص على الاستمرار).
- التقاء الأعين لمدة قصيرة (لتوضيح أنك منصت).

- وضع الجسم (الميل للأمام لإظهار الاهتمام).
- تنويع نغمة الصوت (خفض درجة الصوت للتأكيد يكون أفضل فاعلية من الصوت المرتفع).
- الدعابة (الابتهاج لتقليل حدة التوتر).

المشكلات التي تحول دون الاستفادة من مقابلات التوظف:

هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة عند إجراء مقابلات التوظف (يجب التعرف عليها ومحاولة تجنبها) وهى:



أولا : الأحكام المتسرعة:

توصلت الدراسات في هذا الصدد أن معظم المقابلين سرعان ما يتوصلون إلى أحكام بشأن طلاب الوظيفة، وذلك خلال الدقائق القليلة الأولى من بداية إجراء المقابلة.

وقد تبنى تلك الأحكام اعتماداً على النتائج التي حصل عليها الفرد من خلال اختبارات التوظف السابقة أو اعتماداً على المستندات التي يقدمها طلاب الوظيفة، وكذا مظهرهم الشخصي.

ثانياً: التحيز (التركيز السلبى):

قد يبدو المقابلون وكأن لديهم تحيز سلبى تجاه المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث نجد أنهم يتأثرون بصفة عامة مما يتوافر لديهم من بيانات غير ملائمة عن هؤلاء الأفراد أكثر من تأثرهم بالبيانات الملائمة.

في الوقت الذى توجد فيه احتمالات قوية لتحول انطباعاتهم من الناحية الإيجابية إلى الناحية السلبية وليس العكس.

ومن هنا يتضح وجود خطأ شائع أثناء إجراء المقابلة يتمثل في الرغبة في البحث عن المعلومات السلبية عن طالب الوظيفة، مما يترتب عليه إنهاء المقابلة في غير صالحه وخاصة إذا كانت التقديرات التي حصل عليها خلال المراحل السابقة للتوظف (ضعيفة).

ثالثاً: عدم إلمام المقابلين بطبيعة عمل الوظيفة المعلن عنها:

يعتبر عدم إلمام القائم بالمقابلة بتفاصيل العمل بالوظيفة المعلن عنها من أهم المشكلا ت التي تقلل من فعالية المقابلة، لأن عدم الفهم يترتب عليه عدم قدرة المقابل تحديد أهم المواصفات المطلوب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة حتى يؤدى واجباتها بنجاح.

رابعاً: ضغوط التعيين:

تتأثر فعالية المقابل بمصداقية المقابلين. فقد يقوم بعض المقابلين بمنح طلاب الوظيفة درجات عالية، والتوجيه بتعيينهم في الوقت الذى يحصل في نفس طلاب الوظيفة على درجات منخفضة إذا ما قيموا من قبل مقابلين آخرين ويكون الدافع وراء منحهم درجات مرتفعة هو الرغبة في تعيينهم.

خامساً: الخطأ العكسي:

وهو التأثر في تقييم أداء الفرد بمستويات أداء باقي طلاب الوظيفة فقد يتم تقييم

فرد أثناء المقابلة على أنه ملائم لشغل الوظيفة بالرغم من أن مستوى أدائه متوسط، لا الشيء إلا لأنه تم تقييمه بعد مجموعة من الأفراد ذوى المستويات الضعيفة. وبالتالي فهو يعد أفضل فرد بالنسبة لهم.

سادساً: التأثر بالسلوك المصطنع:

غالباً ما يتأثر المقابلين ببعض السلوكيات غير الحقيقية والمصطنعة التي يبديها طلاب الوظيفة بوضوح أثناء المقابلة. ومن أهم تلك السلوكيات تركيز الانتباه والاستخدام المناسب لحركات العين والرأس.

ومن ناحية أخرى يؤثر المظهر الشخصي ونوع طالب الوظيفة على قرار المقابل أثناء التقييم.

ولكى يتغلب المقابل على بعض السلوكيات التي يصطنعها طالب الوظيفة أثناء المقابلة، يجب مراعاة النواحي التالية:

- محاولة الحكم على تصرفات طالب الوظيفة، والتعرف على ما إذا كان هذا يمثل سلوكه الحقيقي أم أنه سلوك مؤقت بغرض تضليل المقابل.
- التحرر من التأثر بالخصائص الديموغرافية وخاصة إذا لم ترتبط هذه الخصائص بمستويات أداء الفرد في وظيفته.

سابعاً: صعوبة التحكم في الحوار أثناء المقابلة:

قد يؤثر أسلوب الحوار أثناء المقابلة على فعاليتها، فبعض المقابلين قد يترك حرية الحديث أمام طالب الوظيفة للحد الذى يصعب معه إمكانية توجيه أسئلة إضافية، وقد يحدث العكس بأن يتحدث المقابل كثيراً ولا يترك فرص كافية أمام طالب الوظيفة كي يجيب عن التساؤلات الموجهة الأمر الذى يستلزم الإدارة الفعالة لوقت المقابلة، بحيث تتاح الفرصة أمام المقابل لكى يسأل ويوجه. وكذا أمام طالب الوظيفة لكى يجيب ويستفسر حول بعض النقاط التي قد تكون غامضة أمامه.

إرشادات هامة:

- حاول أن تركز على الأسئلة المرتبطة بالوظيفة.

- تجنب توجيه الأسئلة التي عادة ما تكون إجابتها بنعم أو لا.
- احذر الإيحاء بإجابة معينة لطالب الوظيفة.
- حاول أن توجه الأسئلة بالشكل الذى لا يشعر فيه طالب الوظيفة بأنه موضع اتهام.
- لا تكن ساخراً، أو مناصراً لوجهة نظر معينة. ولكن كن محايداً يقظاً.
- لا تحتكر معظم وقت المقابلة لصالحك. واعط فرصة للمتقدم لشغل الوظيفة كي يتحدث.
- انصت جيداً لطالب الوظيفة حتى تشجعه على أن يبرز إليك وجهة نظره كاملة.
- تعرف بلباقة على مشاعر وأحاسيس طالب الوظيفة من خلال توجيه بعض الأ سئلة مثل: ألم تحب وظيفتك السابقة؟
- حاول أن تفسر بعض الأسئلة الصعبة على طالب الوظيفة من خلال إعطاء بعض الأمثلة التوضيحية.
- عندما يعدد طالب الوظيفة بعض نقاط قوته ونقاط ضعفه .. حاول أن تجعله يذكر لك بعض الأمثلة التوضيحية عن كل نقطة من نقاط القوة لديه.

الباب الخامس

الفصل الأول
الدافعية والتحفيز

مقدمة:

نظراً لأهمية العنصر البشرى باعتباره عنصراً أساسياً في نجاح العملية الانتاجية، فقد قامت معظم المؤسسات والشركات الكبرى بدراسة الأسلوب العلمي السليم لطبيعة الإ نسان ودوافعه .. ومن أكثر ألأمور أهمية في دراسة سلوك الإنسان هو موضوع الدافعية.

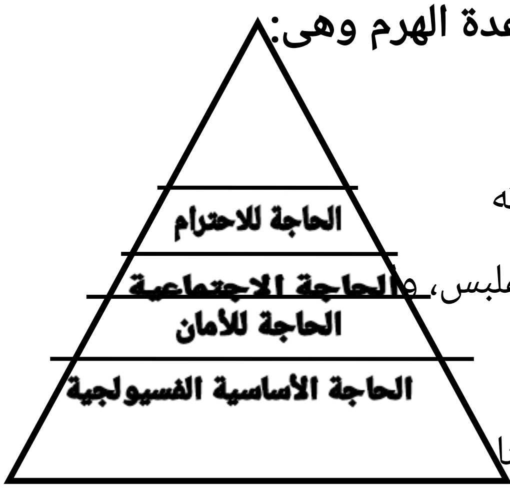
الحاجات الإنسانية:

تتعدد الحاجات التي يريد الفرد إشباعها، فتختلف من فرد لآخر، ومن موقف لآخر، ومن وقت لآخر، ومن مكان لآخر، فحاجات الفرد متعددة ومتغيرة ومستمرة ومتطورة.

فطالما يعيش الفرد فحاجاته لا تنتهى. وتحرك سلوكه كثيراً من المؤثرات الداخلية و الخارجية. ويعمل على إشباع هذه الحاجات بوسائل كثيرة مختلفة لإحداث التوازن النفسي.

وقد حدد العالم النفسي الأمريكي (إبراهام ماسلو) هذه الحاجات في نظرية هامة لتدرج الحاجات للفرد.

فقد حدد هرماً متدرجاً من الحاجات بدأها من قاعدة الهرم وهى:



1) الحاجات الفسيولوجية

وهي الحاجات التي يسعى أي فرد مهما اختلفت صفاته وقدراته وظروفه على إشباعها كالمأكل، والمسكن، والملبس، و

2) الحاجات للأمان

وهي تتمثل في الأجور والمرتبات والتأمينا الصحية.

3) الحاجات الاجتماعية

لا يستطيع أي فرد أن يعيش بمفرده داخل المجتمع، فيجب أن يتفاعل مع الآ خرين لإشباع حاجاته الاجتماعية (جماعات العمل .. الزملاء .. الأصدقاء .. الرح لات .. الحفلات .. الاجتماعات).

4) الحاجة للاحترام والتقدير

وهي تشمل: التقدير والاحترام .. الثقة بالنفس .. الترقي .. الحوافز. وهي تختلف من شخص لآخر.

5) الحاجة لتحقيق الذات

وتوجد هذه الحاجة في قمة الهرم .. ويتحقق إشباعها من خلال استخدام قدراتهم في الابتكار والتطوير والإبداع.

ورأي (ماسلو) أن الفرد لا يتدرج لحاجة إلا بعد إشباع حاجاته السابقة .. وسلوك الإنسان لا يتم بطريقة عشوائية، ولكن تتحكم فيه وتوجهه مجموعة من العوامل الذاتية والبيئية .. **فالسلوك الإنساني**

بكافة أنواعه يتميز بثلاثة مبادئ هي:

1) أنه سلوك مسبب، أي ورائه سبب.

2) أن وراء السلوك دافعاً معيناً.

3) أن السلوك يوجه تجاه تحقيق هدف محدد.

أي أن السلوك لا ينشأ من العدم، بل لابد أن يكون ورائه سبباً .. إن للإنسان مجموعة من الغرائز والدوافع يريد إشباعها، فإن لم يستطع إشباعها فإن حالة من الضيق تنتابه، هذه الحالة هي التي تدفعه إلى سلوك معين يسعى به إلى إشباع هذه الرغبات والحاجات لذا نقول أن سلوك الإنسان هادفاً.

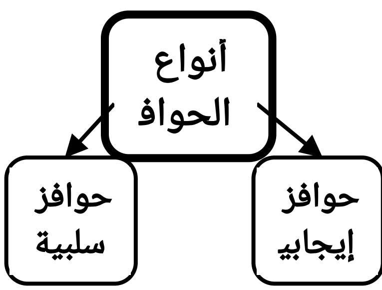
الفرق بين الدافع والحافز:

فالدوافع هي قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف محدد مثل إشباع الحاجات.

أما الحوافز فهي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بعمله على أكمل وجه، وبشكل مميز، مثل الحوافز المادية، والحوافز المعنوية.

وعلى المدير الناجح أن يحفز مرؤوسيه بإجراءات مختلفة طبقاً للفروق الفردية بين الأفراد، فعليه أن يختار الأسلوب الأمثل للتحفيز لكل فرد.

أنواع الحوافز:



أولا: الحوافز الإيجابية

1) مادية مثل مكافاة مالية، علاوة استثنائية

2) معنوية مثل ثناء ومدح، شهادة تقدير.

3) اجتماعية مثل إقامة الحفلات، والرحلات، صندوق مشاركة جماعية.

ثانيا: الحوافز السلبية

1) مادية، مثل: خصم من الراتب.

2) معنوية، مثل: لفت النظر.

3) كتابية، مثل: إنذار كتابي.

4) أدبية، مثل: الوقف عن العمل.

والحوافز السلبية تكون بغرض التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع والتخويف كوسيلة لمنعهم أن يسلكوا سلوكا معيباً، أو في مخالفة قواعد العمل.

ولكى نطبق نظام تحفيز جيد، عليك بالإرشادات الآتية:

1) تطبيق نظام عادل وموضوعي للتحفيز على أن يكون واضحاً ومفهوماً للجميع.
2) ربط الحافز بالأداء الجيد.
3) تقديم الحوافز المناسبة في حينها.
4) تطبيق نظام الحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لبذل المزيد من الجهد و التميز.
5) تطبيق نظام الحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز (تطبيق سياسة الثواب والعقاب).

الفصل الثاني
الروح المعنوية للعاملين

يقصد بالروح المعنوية للعاملين، المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة.

مظاهر ارتفاع الروح المعنوية للجماعة:

1) قلة المشاحنات بين أعضائها، والتي قد تؤدى إلى صراعات خطيرة وضارة.

2) شدة التماسك بين الأعضاء وتمسكهم بعضويتهم فيه واعتزازهم بهذا الانتماء.

3) قوة تبنى أعضاء الجماعة لأهدافها، وسعيهم لتحقيقها سعياً جاداً.

4) دفاع أعضاء الجماعة، وحرصهم على بقائها وتدعيمها، بما يكفل الاستمرار و النجاح.

وعلى الإدارة الرشيدة مراعاة النقاط الآتية لرفع الروح المعنوية للعاملين، **وهذه النقاط تتلخص في الآتي:**

1) تحسين الظروف الطبيعية للعمل.

2) اتباع أسلوب إداري رشيد يكون هو السائد في المؤسسة.

3) أن يكون المدير أو الرئيس قدوة حسنة.

4) الاستخدام الرشيد لظاهرتي التعاون والتنافس.

5) تبادل الرأي بين الإدارة والعاملين في صورة لقاءات وندوات.

6) تطبيق العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة.

الفصل الثالث
تقييم أداء العاملين

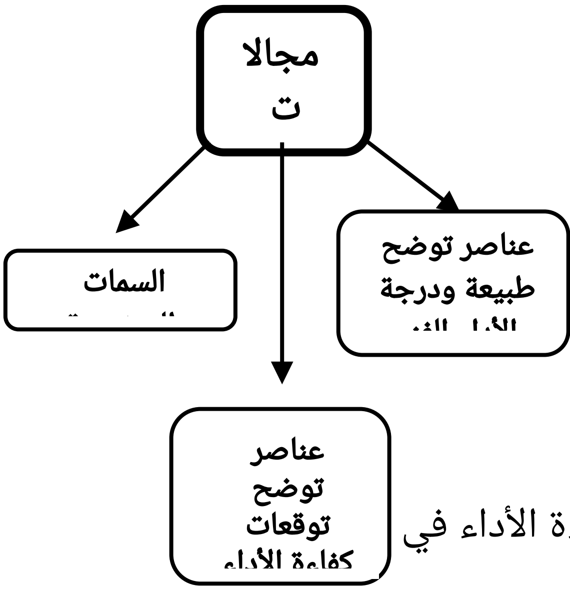
ماذا يقصد بتقييم أداء العاملين؟

يقصد بتقييم الأداء قياس كفاءة العاملين، وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم (ترشيد) هذه الأ نماط والمستويات من خلال نقاط القوة، ومحو أو تضييق نقاط الضعف.

أهمية تقييم الأداء:

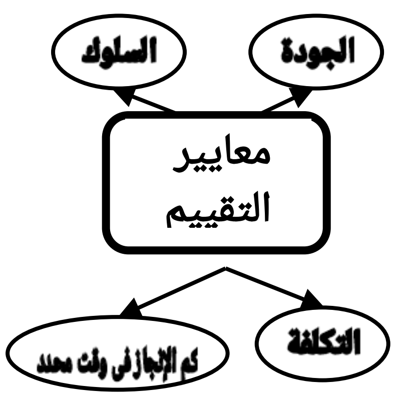
- إن تقييم الأداء يوفر لنا المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل أو الترقي.
- إن تقييم الأداء يتيح الفرص لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
- إن تقييم الأداء يوفر أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.
- إن تقييم الأداء هو جزء من عملية تنظيمية مهمة .. فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

مجالات التقييم:



- عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني (حجم ونوعية الإنتاج، درجة السرعة).
- عناصر توضح السمات الشخصية (الالتزام، التعاون، الابتكار).
- عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في

معايير التقييم:



- الجودة.
- التكلفة.
- السلوك.
- كم الإنجاز في وقت محدد.

لابد أن تتكامل هذه المعايير بما يجعل التقييم كاملا ً هادفاً .. فلا يكفي أن يكون عاملا ً متمكناً في أدائه يرتقى لمستوى الجودة المطلوبة ولكن ينجزه في وقت أطول من الوقت المحدد (المعياري) أو أن يكون سلوكه منحرفاً.

الفصل الرابع

نموذج تقييم الأداء

عن فترة من   /   /   إلى   /   /

الاسم: الوظيفة:

تاريخ التعيين: تاريخ شغل الوظيفة: /   /

القسم الأول: تقييم الأداء

توضع علامة (صح) أمام الصفة الأكثر انطباقاً.

1	اتقانه في أداء واجباته ومدى تفهمه لمسؤوليات وظيفته	• متميز • متفهم ويتقن الأداء غالبا • متفهم ويحاول الاتقان • ضعيف الأداء	o o o o	**5**	يحقق معدلات أداء العمل في الظروف المختلفة	• يحقق معدلات اداء عالية. • يحقق معدلات الاداء المطلوبة. • غالبا لا يحقق المعدلات المطلوبة.	o o o
2	اتباعه لأساليب جديدة لتطوير الأداء في العمل	• يطور دائماً أسلوب عمله. • يطور احياناً أسلوب عمله. • لا يحاول التطوير غالباً.	o o o	**6**	الاعتماد عليه في الأعمال الاضافية خارج تخصصه أو مسئولياته	• يعتمد عليه دائماً. • يعتمد عليه أحياناً. • غالباً لا يعتمد عليه.	o o o
3	قدرته على انجاز العمل في الوقت المحدد بدون مشاكل.	• قدرة متميزة. • ناجح في انجاز عمله دون مشاكل • يتأخر في انجاز عمله	o o	7	مدى استفادة الآخرين من خبراته.	• يستفاد منه بدرجة كبيرة • يستفاد منه بدرجة محدودة. • غالباً لا يستفاد منه.	o o o

		احياناً. • يحتاج اكتساب هذه القدرة.	o o				
4	توجيه قدراته وطاقاته في اتجاه العمل.	• يوجه قدراته وطاقاته في اتجاه العمل. • يوجه أغلب قدراته وطاقاته في اتجاه العمل. • يوجه أقل قدراته وطاقاته في اتجاه العمل.	o o o	8	المستوى الفني التخصصي	• متميز. • عالي. • متوسط. • ضعيف.	o o o o

القسم الثاني: صفات الشخصية

1	القدرة على توجيه مرؤوسيه واكتساب ثقتهم	• قدرة متميزة • ناجح في توجيه الأ فراد • ينجح احياناً في التوجيه • يحتاج اكتساب هذه القدرة	o o o o	6	الاعتناء بمظهره وم لابسه.	• مظهره متميز • مظهره جيد • مظهره عادى • غالباً لا يعتنى بمظهره	o o o o
2	مدى الالتزام بالمبادئ والقيم الاخلاقية في عمله.	• قوى الالتزام • ملتزم • ملتزم احياناً • ضعيف الالتزام	o o o o	7	مدى الاعتماد عليه في الأزمات و الطوارئ.	• يعتمد عليه دائماً • يعتمد عليه غالباً • يعتمد عليه أحياناً • يصعب الاعتماد عليه	o o o o
3	قوة الشخصية والثقة	• شخصية متميزة	o	8	الحكم على الأمور	• دقيق في حكمه دائماً	o

	بالنفس.	• شخصية عادية • شخصية ضعيفة	o o		بدقة دون تحيز.	• دقيق في حكمه غالباً • غالباً يتحيز في حكمه	o o
4	الانضباط الذاتي وسرعة تنفيذ الأوامر.	• متميز • منضبط وينفذ الأوامر بسرعة • منضبط وينفذ الأوامر • ضعيف الانضباط	o o o o	9	علاقاته مع رؤسائه واقرانه ومرؤوسيه	• متميزة • جيدة • عادية • غير مرضية	o o o o
5	القدرة على اتخاذ القرارات السليمة ومتابعة تنفيذها.	• قدرة متميزة • ناجح • ينجح احياناً • يحتاج اكتساب هذه القدرة	o o o o	10	القدرة على استيعاب التدريب والمعرفة.	• سريع التحصيل • عادى • بطئ التحصيل • يحتاج اكتساب هذه القدرة	o o o o

ملاحظات المدير المباشر:

الوظيفة: التوقيع:

التقييم العام

الدرجة	1 – 49%	50 – 60%	61 – 75%	76 – 90%	91 – 100%
/ 100	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز

اعتماد وملاحظات الرئيس المباشر (محرر التقرير) :

الاسم:　　　　الوظيفة:　　　　التوقيع:　　　　التاريخ:　/　/

اعتماد وملاحظات المستوى الأعلى:

الاسم:　　　　الوظيفة:　　　　التوقيع:　　　　التاريخ:　/　/

تعليمات استيفاء التقرير

1) يتم توزيع النموذج على محرري التقارير بدون الدرجات الموجودة أمام كل عنصر لضمان الحيادية.

2) يقوم محرر التقرير بوضع علامة (صح) أمام الصفة الأكثر مناسبة دون معرفة درجات هذه الصفات والغرض من ذلك حيادية محرر التقرير وعدم التقييم

المسبق من خلال معرفة الدرجات.

3) يظل مفتاح الدرجات سرى لدى المسئول عن تجميع التقارير. وبعد استيفاء التقارير من قبل المديرين يقوم بوضع الدرجات لكل عنصر ثم التأشير أمامه بعلامة (صح) ثم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف ووضعها في الخانة الملائمة في التقييم العام.

4) يجب على محرر التقرير أن يدون ملاحظاته الإيجابية والسلبية عن الموظف إذا لم تتضمنها عناصر التقييم في النموذج.

تابع - نموذج تقييم الأداء

عن الفترة من   /   /   إلى   /   /

الاسم: الوظيفة:

تاريخ التعيين: /   /   تاريخ شغل الوظيفة: /   /

القسم الأول: تقييم الأداء

توضع علامة (صح) امام الصفة الأكثر انطباقا

1	اتقانه في أداء واجباته ومدى تفهمه لمسئوليات وظيفته	- متميز الأداء - متفهم ويتقن الأداء غ البا - متفهم ويحاول الاتقان - ضعيف الأداء	o o o o	8 6 5 2	5	تحقيق معدلات أداء العمل في الظروف المختلفة	- يحقق معدلات أداء عالية - يحقق معدلات الاداء المطلوبة - يحاول تحقيق المعدلات المطلوبة - غالبا لا يحقق المعدلات المطلوبة	o o o o	6 5 4 2
2	اتباعه لأساليب جديدة لتطوير الأ داء في عمله	- يطور دائما اسلوب عمله - يطور احيانا اسلوب عمله - لا يحاول التطوير غالباً	o o o	6 5 2	6	الاعتماد عليه في الاعمال الاضافية خارج تخصصه أو مسئولياته	- يعتمد عليه دائماً - يعتمد عليه احيانا - غالباً لا يعتمد عليه	o o o	5 4 1
3	قدرته على انجاز العمل في الوقت المحدد بدون مشاكل	- قدرة متميزة - ناجح في انجاز عمله دون مشاكل - يتأخر في انجاز عمله احيانا - يحتاج اكتساب هذه القدرة	o o o o	7 6 5 1	7	مدى استفادة الآ خرين من خبراته	- يستفاد منه بدرجة كبيرة - يستفاد منه بدرجة محدودة - غالبا لا يستفاد منه	o o o	5 4 1

4	توجيه قدراته وطاقاته في اتجاه العمل	- يوجه قدراته وطاقاته في اتجاه العمل - يوجه اغلب قدراته في اتجاه العمل - يوجه أقل قدراته وطاقاته في اتجاه العمل	o o o	6 5 1	8	المستوى الفني التخصصي	- متميز - عالي - متوسط - ضعيف	o o o o	7 5 4 1

القسم الثاني: الصفات الشخصية

توضع علامة (صح) امام الصفة الأكثر انطباقا

1	القدرة على توجيه مرؤوسيه واكتساب ثقتهم	- قدرة متميزة - ناجح في توجيه الأفراد - ينجح احياناً في التوجيه - يحتاج اكتساب هذه الفترة	o o o o	6 5 4 1	6	الاعتناء بمظاهره وملا بسه	- مظهره متميز - مظهره جيد - مظهره عادى - غالبا لا يعتنى بمظهره	o o o o	5 4 3 1
2	مدى الالتزام بـ المبادئ والقيم الأخ لاقية في عمله	- قوى الالتزام - ملتزم - ملتزم احيانا - ضعيف الالتزام	o o o o	6 5 3 1	7	مدى الاعتماد عليه في الأزمات والطوارئ	- يعتمد عليه دائماً - يعتمد عليه غالبا - يعتمد عليه احيانا - يصعب الاعتماد عليه	o o o o	4 3 2 1
3	قوة الشخصية و الثقة بالنفس	- شخصية متميزة - شخصية عادية - شخصية ضعيفة	o o o	6 4 1	8	الحكم على الأمور بدقة دون تحيز	- دقيق في حكمه غالباً - دقيق في حكمه احياناً - غالباً يتحيز في	o o o	4 3 1

								حكمه		
4	الانضباط الذاتي وسرعة تنفيذ الأ وامر	- متميز. - منضبط وينفذ الأوامر بسرعة. - منضبط وينفذ الأوامر. - ضعيف الانضباط.	o o o o	6 5 4 1	9	علاقته مع رؤسائه واقرانه ومرؤوسيه	- متميزة - جيدة - عادية - غير مرضية	o o o o	4 3 2 1
5	القدرة على اتخاذ القرارات السليمة ومتابعة تنفيذها	- قدرة متميزة - ناجح - ينجح احيانا - يحتاج اكتساب هذه القدرة	o o o o	5 4 3 1	10	القدرة على استيعاب التدريب والمعرفة	- سريع التحصيل - عادى - بطئ التحصيل - يحتاج اكتساب هذه القدرة	o o o o	4 3 2 1

الباب السادس

الفصل الاول
التدريب والتنمية البشرية

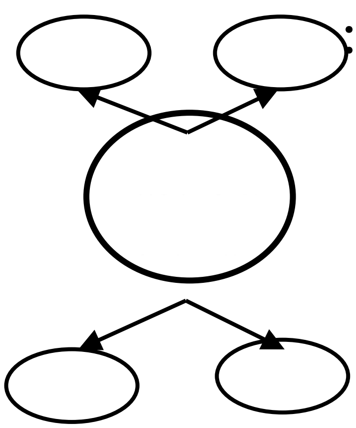
المفهوم الشامل للتدريب:

هو الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق إكسابه المعلومات والمهارات التي تمكنه من أداء عمله على الوجه الأكمل، وكذا إكسابه مهارات جديدة.

متى أحتاج للتدريب:

1) عند الإعداد والتأهيل للأفراد الجدد المنضمين للمؤسسة.
2) عند إدخال تغيرات تنظيمية بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.
3) عند تغيير المسار المهني أو الوظيفي للفرد.
4) عند إدخال تغيرات تكنولوجية في الآلات أو المعدات أو الأجهزة.
5) عند افتتاح فروع جديدة للمؤسسة.
6) عند ملاحظة حدوث مشكلات، كانخفاض الانتاجية، أو ضعف المركز التنافسي للمؤسسة والذى يرجع سببه إلى قصور في التدريب.

من الذى يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية:



1) الفرد نفسه.
2) الرئيس المباشر.
3) أخصائي التدريب بالمؤسسة.

4) مستشار خارجي.

أهمية التدريب:

يمكننا القول بأن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي مؤسسة أياً كان نوعها، أو حجمها، أو مجال عملها، أو مستواها، أو نوع المنتج الذى تقدمه (سلعة أو خدمة).

فالتدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الانتاجية وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية.

والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، والمالك لناصيته، والواثق من نتائجه ، والبعيد عن مخاطرة.

فالتدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشرى حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب، وبابتكار. لذا فهو استثمار وليس استهلاك.

أهداف التدريب:

1) الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في تأدية الأ مور التي تقوم بها وتحقق الأهداف المطلوبة منها.

2) المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعليم، وتدريبهم على كيفية التعليم.

3) حماية العاملين والمؤسسة من الوقوع في الأخطاء.

4) إكساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله.

5) مساعدة العاملين على تأدية المسئوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر.

6) مساعدة العاملين في تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو مع العملاء، أو مع القيادات.

فئات التدريب:

يتوقف تحديد فئات التدريب على عدة عوامل، **نذكر منها:**

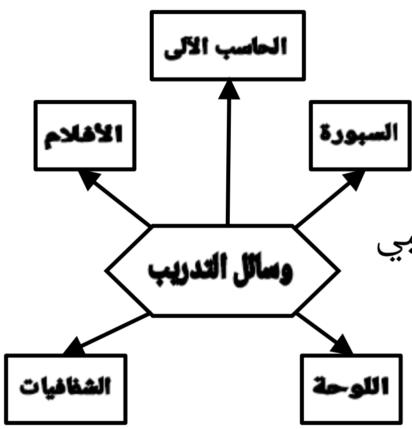
1) أهداف التدريب.
2) موضوعات التدريب.
3) خصائص المتدربين.
4) الاحتياجات التدريبية المطلوب إشباعها.
5) ميزانية التدريب.

ومن فئات التدريب **نذكر:**

- التدريب الداخلي.
- التدريب الخارجي.
- التدريب قبل وأثناء الخدمة.

الوسائل التدريبية:

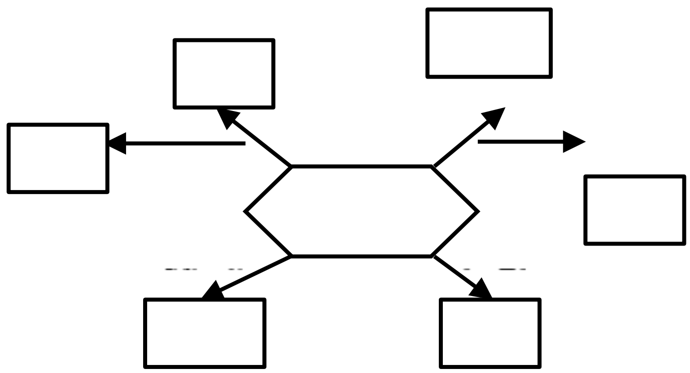
وهي الادوات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين وتنوع هذه الوسائل مثل:
السبورة، اللوحة، الشفافيات، الأفلام، الحاسب الآلي.



الأساليب التدريبية:

وهي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب.

وتتنوع هذه الأساليب مثل: المحاضرة، الحوار، النقاش الجماعي، دراسة الحالا ت، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية.



الباب السابع

الفصل الاول

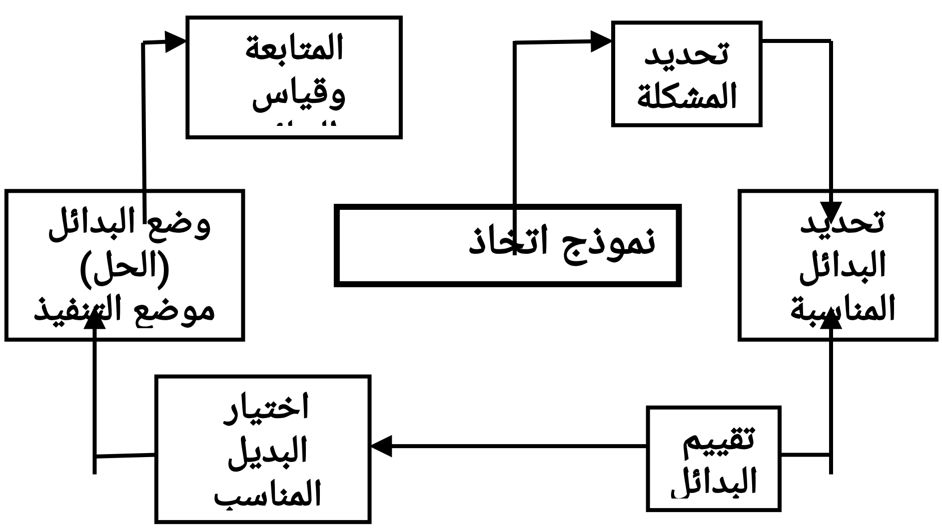
نموذج اتخاذ القرارات وحل المشكلات

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات هو عمل يومي يؤديه كل منا في نطاق حياته اليومية. وفي المنظمات يقوم المديرون باتخاذ القرارات بشكل يومي تقريباً. ولكن ما هو القرار، وكيف يتم اتخاذه؟ وما هي المشكلة؟ وكيف يمكن حلها.

القرار هو اختيار أو تصرف معين يتم التوصل إليه بعد دراسة مستفيضة للموقف أو المشكلة محل البحث.

اتخاذ القرار هو دراسة وتحديد واختبار البدائل الملائمة لحل المشكلات .. ويعنى هذا أن هناك دائماً خيارات أمام متخذ القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة.

ويتكون نموذج اتخاذ القرار وحل المشكلات من عدد من الخطوات المتتابعة، و المنطقية، التي يؤدى اتباعها لحل المشكلة .. **وهذه الخطوات هي:**



- تحديد المشكلة.
- تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
- وضع البدائل (الحل) موضع التنفيذ.
- المتابعة وقياس النتائج.

الخطوة الأولى (تحديد المشكلة):

يعتبر تحديد المشكلة بشكل واضح ومحدد من أهم دعامات الوصول إلى قرار سليم يساعد على حل هذه المشكلة. لذا يجب التفرقة بين الظاهرة (العوارض)، والمشكلة.

فالظاهرة: هي عرض أو انحراف غير عادى عن الوضع المألوف زيادة أو نقصاً.

والمشكلة هي: السبب (الأسباب) الحقيقي وراء حدوث الظاهرة.

أمثلة:

- عزوف الطلاب عن الالتحاق بكلية الزراعة يعد (ظاهرة) لها أسباب. تكمن خلفها (المشكلة). وقد تشمل انخفاض فرص التوظف أمام خريجي كليات الزراعة، أو صعوبة الدراسة بهذه الكليات .. إلخ.
- انخفاض مستوى خريجي الجامعات المصرية (ظاهرة) لها اسبابها (المشكلة) وقد تشمل .

وجود نظام الرأفة في الجامعة، أو تكدس أعداد الطلاب بقاعات الدراسة، أو

ضعف الإمكانيات المادية .. إلخ.

- تعطل السيارة في الطريق (ظاهرة) لها أسبابها (المشكلة) التي قد تشمل نفاذ الوقود .. عطل كهربائي .. عطل ميكانيكي .. إلخ.

الخطوة الثانية (تشخيص المشكلة):

يشبه المدير (متخذ القرار) الطبيب الذى يقوم بالتشخيص.

فالطبيب يبحث عن عوارض المشكلة، ويسأل المريض عنها، حتى يصل إلى تحديد أسبابها. وبالمثل على المدير أن يجمع المعلومات ذات الصلة بالموقف محل التشخيص ، ويستخدم خبراته السابقة حتى يقف على المشكلة الحقيقية.

فالمشكلة هي فجوة بين ما هو قائم وما هو مرغوب والظاهرة هي عرض من أعراض المشكلة.

عند تحديد المشكلة يسترشد القائم بالتحليل بعدد من الأسئلة وهى:

- ما هي المشكلة ؟
- هل المشكلة الحالية مشكلتي، أم أنها تخص الآخرين ؟
- هل تستحق هذه المشكلة بذل الجهد للوصول إلى حل لها ؟
- هل ما نحن بصدده هو مشكلة، ام عرض (ظاهرة) ؟
- هل المشكلة قديمة، أم أنها مشكلة جديدة ؟ وما هو الخطأ في الحلول القديمة (إذا كانت المشكلة ما تزال قائمة).

- هل المشكلة تحتاج إلى حل سريع، أم يمكن تأجيلها ؟
- هل يمكن أن تختفي المشكلة بمرور الوقت ؟
- هل أغامر بتركها بدون حل ؟
- ما هي شروط أو معايير الحل ؟
- هل الحلول المقترحة سوف تحل المشكلة بالكامل ؟

جمع المعلومات:

عند جمع المعلومات لتحديد المشكلة: يجب الرجوع إلى أطراف المشكلة، وهم:

- الأفراد العاملين بالمنظمة.
- المستفيدين من خدمات المنظمة.
- الوحدات والأقسام الأخرى المعنية.
- المنظمات الأخرى التي تأتى بالمشكلة أو حلها.

كما يشمل جمع المعلومات:

- الوقوف على الحقائق والبيانات.
- معرفة حدود أو إطار المشكلة.
- الآراء والاقتراحات حول المشكلة.

ويمكن التوصل إلى هذه الحلول من خلال:

- دراسة البيانات والمعلومات المتاحة للقائم بالتحليل.

- استخدام أسلوب العصف الذهني.
- مشاركة المرؤوسين وتقديم مقترحاتهم بشأن المشكلة.
- اللجوء إلى متخصصين إذا عجز القائم على التحليل عن التوصل إلى حلول خـ لاقة لحل المشكلة.

الخطوة الثالثة: تقييم البدائل المرتبطة بحل المشكلة

يراعى عند التقييم أن يتم بشكل موضوعي وليس بناء على التفضيل الشخصي لمتخذ القرار .. وأن يتم الحكم على البديل من واقع عدد من المعايير وليس على أساس مدى جاذبيته.

معايير تقييم البدائل:

يمكن أن تشمل هذه المعايير:

- التكلفة المرتبطة بالبديل.
- المدة الزمنية اللازمة لتنفيذه.
- سهولة تطبيقه كقرار فيما بعد.

:(اختيار البديل الملائم) الخطوة الرابعة

ما هو البديل الملائم لحل المشكلة ؟

- هو البديل الذى يعمل على حل المشكلة الآن وفي المستقبل.
- هو الذى يكون أكثر واقعية. أي يتمشى مع ظروف وإمكانيات المنظمة ويحل المشكلة في ذات الوقت.

- يمكن تنفيذه في وقت معقول وبتكلفة مناسبة.

الخطوة الخامسة (وضع البديل (الحل) موضع التنفيذ):

- تحديد خطوات الحل خطوة خطوة.
- الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ذلك ضرورياً لإعلامهم بالحل المطروح وتهيئتهم لقبوله.
- تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الحل المقترح.
- وضع جدول زمنى لتنفيذ الحل المقترح.

الخطوة السادسة (قياس النتائج ومتابعة القرار):

يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى، والآثار المترتبة على القرار، ومدى الالتزام بالجدول الزمنى المعد للتنفيذ.

وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمنى أو الخطة الموضوعة للتنفيذ. وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة، وهي اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ.

أساليب تحديد وحل المشكلات:

يمكن استخدام عدة أساليب لحل المشكلات، منها:

- العصف الذهني.
- السبب – النتيجة – عظام السمكة.
- قبعات التفكير.
- أساليب أخرى.

ويعتبر العصف الذهني من أهم أساليب حل المشكلات ويقوم هذا الأسلوب على التفكير في المشكلة وجوانبها المتعددة بطريقة غير (تقليدية) أي أن التفكير يكون منصباً حول الحلول غير المطروحة للمشكلة ويمكن أن يكون العصف الذهني فردياً أو جماعياً.

ويؤدى (العصف الذهني) إلى توليد مجموعة من الأفكار الجديدة حول المشكلة و التي يمكن مناقشتها وتمحيصها وصولا ً إلى حل مناسب للمشكلة.

كيف يتم العصف الذهني:

يتم أسلوب العصف الذهني من خلال عمل ما يسمى بجلسات العصف الذهني .. ولكى يتم القيام بذلك يجب أن يقوم متخذ القرار بما يلى:

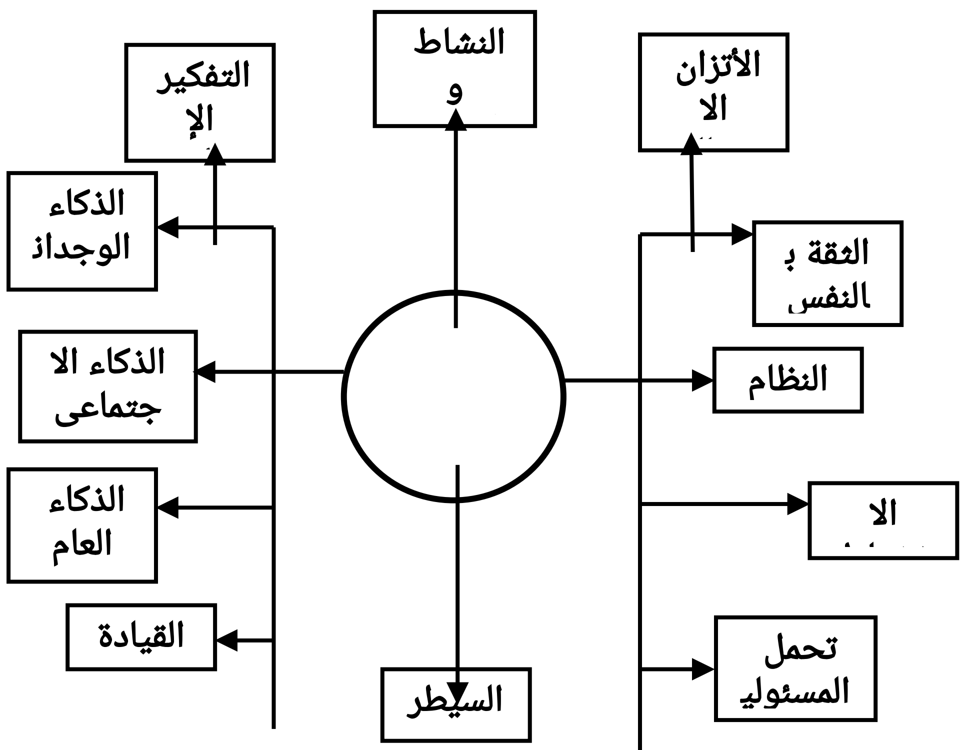
- تحديد المشكلة تحديداً جيداً.
- مساعدة المشاركين في فهم المشكلة.
- قم بعمل ملخص للموضوع في بداية الجلسة، تمهيداً للتآلف، ثم أبدأ في عرض المشكلة.
- شجع الأفراد على طرح أفكار جديدة من خلال التفكير الجاد على أن يتم ذلك في وقت زمنى قصير.
- شجع تبادل الأفكار.
- إذا توصلت المجموعة إلى مجموعة من الأفكار، أطلب منهم التفكير في مجموعة أخرى جديدة.
- اطلب من الأفراد المشاركين أن يحددوا افتراضاتهم حول المشكلة كما يرونها.
- ضع معهم مجموعة من المعايير لاختيار الأفكار الجديدة وتمحيصها.
- اختر أفضل الأفكار.
- قم بعمل العصف الذهني العكسي .. أي التفكير في مخاطر واحتمالات فشل الفكرة التي تم اختيارها.

قواعد العصف الذهني:

- لا تعارض الحلول الواضحة.
- اعتبر كل الأفكار المطروحة جيدة.
- تأكد من أن كل فكرة مطروحة هي فكرة كاملة.
- لا تخشى التكرار في عرض الأفكار.
- شجع كل فكرة مطروحة واعرضها على الآخرين.
- ابحث عن كم الأفكار المطروحة وليس عن جودتها.
- كن ابتكارياً في تفكيرك.
- تقبل الجدل حول الأفكار المطروحة.
- لا تتوقف في مرحلة عصف الأفكار لتناقش كل فكرة على حده.
- لا تكن محرراً .. أي لا تصوب أفكار الآخرين ودعهم يفعلون ذلك من خلال المناقشة.

الباب الثامن

الفصل الأول
السمات التي يجب أن تتوافر في المدير الناجح



هناك مجموعة من القدرات والسمات الشخصية التي يجب أن تتوافر لدى المدير، ولا شك أن هذه السمات تجعله أكثر نجاحاً وتميزاً، وهذه السمات هي:

النشاط والحيوية:

أي يكون لديك طاقة وقوة كبيرة وتجاهد من أجل التميز، وأن تكون بعيداً عن الكسل والخمول.

الاتزان الانفعالي:

أن تتسم بالسعادة والتفاؤل وثبات المزاج، وأن يكون لديك ثقة بالنفس، وأن تحتفظ بهدوئك في المواقف العصيبة أو تحت الضغوط، وتكون بعيداً عن القلق والتوتر.

النظام:

أن تكون مرتباً ومنظماً، وأن تخطط لأعمالك قبل البدء في تنفيذها حتى يتم أداؤها بطريقة سليمة ودقيقة.

الثقة بالنفس:

أن تكون مؤمناً بقدراتك وأهدافك وقراراتك... أي مؤمناً بذاتك.

الانضباط:

أن تكون ملتزماً بالتعليمات والنظم المعمول بها، وأن تحترم اللوائح والقوانين دون الحاجة إلى رقابة.

تحمل المسئولية:

أن يعتمد عليك عند تكليفك بأي عمل، وتكون أهل له.

السيطرة:

أن تقوم بدور ناشط في الجماعة، وتتخذ القرارات مستقلا ً عن الآخرين إذا تتطلب ا لأمر ذلك.

القيادة:

أن يكون لديك القدرة على توجيه الآخرين، والتأثير عليهم، مع اكتساب ثقتهم، وذلك لتحقيق هدف محدد.

الذكاء العام " القدرات العقلية ":

أن يكون لديك القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والتصرف في المواقف التي تتطلب حل المشكلات.

الذكاء الاجتماعي:

أن يكون لديك القدرة على التعامل مع الآخرين، فالشخص الذكي اجتماعياً هو الذى يحسن التصرف عندما يواجه مواقف اجتماعية، وهو الذى يستطيع أن يتعرف على حـ الة المتحدث من خلال بعض المظاهر البسيطة التي قد تبدو منه مثل علامات معينة على وجهه، أو تغييرات معينة في حديثه، أو ملاحظة بعض العلاقات بين المتغيرات السلوكية.

الذكاء الوجداني:

أي يكون لديك القدرة على قراءة مشاعر النفس، ومشاعر الاخرين، حتى تستطيع أن تفتح قناة على منظومة عواطفك لفهمها والوصول بهذا الفهم إلى منظومة عواطف الآ خرين ليمكن التواصل معهم.

التفكير الإبداعي:

أن يكون لديك القدرة على تحليل المعلومات مع استثارة عقلك بالاحتمالات المختلفة لإثراء الأفكار لإيجاد حلول وبدائل متنوعة غير تقليدية.

الفصل الثاني
لكي تكون مديراً ناجحاً
((تجربة شخصية

- التعرف على مشاكل مرؤوسيك، ومحاولة حلها بشكل موضوعي.
- الحزم وقوة الشخصية، والعدل، وسرعة اتخاذ القرار مع تحمل المسئولية.
- لا تنساق لأهوائك وميولك الشخصية.
- كن على درجة عالية من الثقة بالنفس.
- لا تثار ولا تستدرج.
- تمتع بصحة نفسية وأن يكون لك القدرة على الحب والعمل معاً.
- متابعة الأعمال متابعة دقيقة.
- أمنح المسئولية الكاملة للمرؤوسين.
- طبق سياسة العقاب والثواب.
- لا تيأس (الأمل دائماً).
- لا صداقة في العمل.
- احتفظ بهدوئك في أحلك الظروف (الاتزان الانفعالي).
- القدرة على التأثير في الآخرين.
- الأنا الأعلى (الضمير).

الفصل الثالث
((استقصاء
هل أنت مديراً ناجحاً؟

من فضلك – أجب عن الأسئلة التالية بكل صراحة.

1) هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد؟

نعم (   )   أحياناً (   )   لا (   )

2) هل تمارس مهارة التخطيط السليم لجميع الأمور والمهام؟

نعم (   )   أحياناً (   )   لا (   )

3) هل توزع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم؟

نعم (   )   أحياناً (   )   لا (   )

4) هل ترفع الروح المعنوية للعاملين معك؟

نعم (   )   أحياناً (   )   لا (   )

5) هل تثق في نفسك؟

نعم (   )   أحياناً (   )   لا (   )

6) هل تثق في العاملين معك؟

نعم (   )   أحياناً (   )   لا (   )

7) هل تراعى العدالة بين جميع العاملين؟

نعم (   )   أحياناً (   )   لا (   )

8) هل تحسن الانصات للعاملين معك؟

نعم ( ) أحياناً ( ) لا ( )

9) هل تشرك العاملين معك في تحديد الأهداف ووضع الخطط؟

نعم ( ) أحياناً ( ) لا ( )

10) هل تتمتع بقوة الإرادة؟

نعم ( ) أحياناً ( ) لا ( )

11) هل أنت شخص طموح؟

نعم ( ) أحياناً ( ) لا ( )

12) هل تحاول إضفاء روح المرح والابتسام في بيئة العمل؟

نعم ( ) أحياناً ( ) لا ( )

13) هل تهتم بتقويم أعمال القسم أو الإدارة التي تديرها؟

نعم ( ) أحياناً ( ) لا ( )

14) هل تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف؟

نعم ( ) أحياناً ( ) لا ( )

15) هل تطبق أسلوب الإدارة على المكشوف والتي اساسها المكاشفة والشفافية و المصارحة والمشاركة؟

نعم ( ) أحياناً ( ) لا ( )

16) هل أنت ذو طبيعة هادئة؟

نعم ( ) أحياناً ( ) لا ( )

التعليمات:

1) أعط نفسك درجتين في حالة الإجابة بـــ (نعم).

2) أعط نفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـــ (أحياناً).

3) أعط نفسك صفراً في حالة الإجابة بـــ (لا).

4) أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

1) إذا حصلت على 22 درجة فأكثر، فأنت مدير كفء، ستحقق النجاح تلو الآخر لنفسك ولجماعة العمل وللمؤسسة التي تعمل بها.

2) إذا حصلت على 11-21 درجة فأنت مدير فقط لم تصل لدرجة الكفاءة والفاعلية المطلوبين حتى تحقق النجاح المطلوب منك، وحتى تساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف العاملين معك وأهداف المؤسسة التي تنتمى إليها.

3) إذا حصلت على 10 درجات فأقل فأنت تعانى من مشكلات كبيرة في إدارتك، وغالباً لا تحقق أي نجاح في عملك، ننصحك إما أن تترك هذا المنصب وهذا قرار صعب جداً جداً عليك، أو أن تطور من نفسك إدارياً واجتماعياً بشكل سريع وشامل.

الباب التاسع

الفصل الاول
((استراحة نفسية

- **لتطوير ذاتك ..**

احذر أن تكون شخصية دائمة القلق تعتقد انها أقل من الآخرين، شديدة الحساسية للنقد، لديها عدد قليل جداً من الأصدقاء .. إذا كنت هذه الشخصية، بادر إلى إحداث تغيير سريع لشخصيتك.

- **لتطوير ذاتك ..**

احذر أن تكون شخصية سلبية عدوانية، وهي تلك الشخصية التي ترفض القيام بمهامها وتشعر دائماً أن الآخرين لا يفهمونها، وتظهر الحقد الدائم تجاه الناجحين، وتكثر من الجدال.

- **لتطوير ذاتك ..**

راقب أفكارك، لأنها ستصبح أفعالا ً ، وراقب أفعالك لأنها ستصبح عادات، وراقب عاداتك لأنها ستصبح طباعاً، وراقب طباعك لأنها ستحدد مصيرك.

- **لتطوير ذاتك ..**

لا تعش فقط من أجل إشباع رغباتك وشهواتك .. فليس بإنسان من يكون شغله الشاغل الأكل والشرب والتلذذ بالأشياء.

- **لتطوير ذاتك ..**

راقب عقلك الباطن .. إذا حدث أن رسالة تبرمجت في العقل مثل أن تقول دائما أنا خجول، أنا عصبي المزاج، أنا لا استطيع مزاولة الرياضة، فمثل هذه الرسائل السلبية تستقر في العقل الباطن، ولا يمكن تغييرها.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

عليك التخلص من عاداتك السيئة شيئاً فشيئاً، وأن تحل محلها العادات الطيبة.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

اعمل على تنمية مهارة ضبط النفس حتى يتسنى لك تنمية مهارة إدارة وتنظيم الوقت ، وبالتالي تنمو لديك مهارة الثقة بالنفس شيئاً فشيئاً.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

احذر الكذب، لأنه يخلق الريبة والهلع والخوف، ويؤجس الكذاب من عدم قبول كلامه مما يكسبه الجبن والقلق.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

أوجد الحماس لأعمالك اليومية لكى لا تمل جدول أعمالك. ولا يجب أن يزيد وقت القيام بهذه المهمة عن 15 دقيقة .. التزم بهذا الجدول لمدة شهر على الأقل.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

بدلا ً من تخصيص كل الوقت لأداء مهمة ما في يوم واحد، وقضاء اليوم التالي متفرغاً .. قم بتخصيص بعض الوقت لليوم الذى يليه، حاول أن تقوم بتخصيص أوقات متساوية لكل يوم لإتمام هذه المهمة.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

أكثر من المطالعة .. مرن العقل على العمل حتى تصبح سريع البديهة .. شبّع عقلك الواعي بالملاحظات والأفكار. ثم استرخى ودع عقلك اللاواعي يمدك بالذكاء من خلا ل مخزونه.

➢ لتطوير ذاتك ..

تقبل حقيقة أنك لا تستطيع أن تتبع نفس الطريقة التي يتبعها غيرك .. وهذا لا يعنى أنك فاشل .. ولكن معناه أن لديك أولويات مختلفة عن غيرك.

➢ لتطوير ذاتك ..

قم أولا ً بتقسيم عملك إلى أجزاء، ثم أبدأ بالتعامل مع كل قسم على حدى .. وحاول الانتهاء من الأعمال الصغيرة أولا ً بأول للتفرغ للأعمال الكبيرة.

➢ لتطوير ذاتك ..

ضع أهدافاً وتوقعات حقيقية متجنباً الأحلام المفرطة.

➢ لتطوير ذاتك ..

عليك زيادة قدرتك على التواصل مع الآخرين، وأي ضعف في قدرتك على التواصل قد يفتح باباً للفهم الخاطئ .. لذا عليك دائماً محاولة معرفة رد فعل ما تقوله.

➢ لتطوير ذاتك ..

أجعل كلامك مؤثراً وعباراتك قوية .. واقرن الأقوال بالأفعال من خلال الصدق، و الحب، والشفافية، لكى تصبح كلماتك لاصقة في الذاكرة.

➢ لتطوير ذاتك ..

أنظر أولا ً بداخلك وحلل إمكانياتك وقدراتك وابحث جيداً عما ينقصك لتكمله في حياتك الروحانية والجسدية والاجتماعية والفكرية .. بمعنى أن تبنى نفسك ثقافياً وفكرياً ولغوياً.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

قم بالتصرف فوراً طبقا لما رسمته لخطتك وتجنب الرسائل السلبية التي يرسلها لك عقلك الباطن من الأصدقاء، والأفراد المحيطين بك ولا تسمح لأي شخص أن يبرمج توقعاتك بطريقة سلبية.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

ركز على حسن التعامل مع الآخرين، استعمل دائما كلمة من فضلك .. وكلمة شكراً .. هذه الكلمات البسيطة تؤدى إلى نتائج مدهشة .. قم باتباع ذلك وسترى بنفسك.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

عليك بوضع المقياس الصحيح لما تريده. فهناك أحلام من صعوبة تفاصيلها ستبقى مجرد أحلام .. مثل تعلم برنامج جديد أو لغة جديدة في وقت غير كاف.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

اجعل حلمك محددا .. فمن أكثر المشاكل التي تواجه أهدافنا أن نتركها هكذا بدون تحديد وتفصيل، فتظل مجرد حلم .. عليك بتحديد أحلامك اكثر وفكر متى تعمل على تحقيقها وكيف ستعمل لها حتى تتحول إلى حقيقة.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

أعلم أن وجود الأهداف بدون تخطيط هي مجرد أحلام .. لذا عليك أن تتعلم كيف

تعمل على تحقيق حلمك .. فلو ظل حلمك حبيس أفكارك ستصاب بحالة نفسية سيئة.

- **لتطوير ذاتك ..**

تعرف على أخطائك، وتعلم منها .. حتى لا تكررها مرة أخرى .. وخذ خطوات واضحة وفعلية للوصول إلى أهدافك في الوقت المحدد.

- **لتطوير ذاتك ..**

وازن بين بيئة العمل وحياتك خارج إطار عملك .. وحاول أن تنحى وسائل الترفيه ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها بعيداً عن إطار عملك .. وكذلك لا تكثر التفكير في عملك ومشاكله أثناء فترات راحتك.

- **لتطوير ذاتك ..**

أبذل جهداً واسعاً لإجادة ما يسند إليك من أعمال حتى ولو لم تكن واجبة عليك، فإن كثرة مزاولة الأعمال المختلفة والمتنوعة سيولد لك خبرات وتعاملات تستطيع من خ لالها مواجهة الآخرين، ومعرفة الطرق النافعة في ذلك.

- **لتطوير ذاتك ..**

أكثر من القراءة والمطالعة خاصة في الكتب الحديثة المهتمة ببناء الشخصية والسير الذاتية لأولئك الأشخاص الذين تميزوا بقوة الشخصية والتأثير على الآخرين .. فإن كثرة القراءة في سيرتهم الذاتية سيثير في نفسك الحماس للتخلص مما أنت فيه.

- **لتطوير ذاتك ..**

توقع الفشل وضعه في حسبانك، وحوّل الخوف منه إلى استفادة بحيث تتجنب

الوقوع فيه فيما يستقبل من أمرك، ولا تيأس من تكرار المحاولة مرة بعد الأخرى .. وأحرص دائماً على تحفيز نفسك يومياً.

- **لتطوير ذاتك ..**

عليك بالأخذ بالأسباب، فإذا أردت النجاح في موضوع ما لا تترك صغيرة ولا كبيرة حتى تأخذ بالأسباب وتوكل على الله فهو طريقك للوصول إلى ما تريد.

- **لتطوير ذاتك ..**

تخلص من عادة (سوف أفعل)، وذلك بكتابة كل ما هو مطلوب منك بشكل يومي على ورقة، ولا تتكاسل ولا تقل سوف أكتب يوم غد .. وحاول أن تتذكر مع كل تسويف أنه لابد أن تنتصر على نفسك لتكون القائد الحقيقي لحياتك.

- **لتطوير ذاتك ..**

أخرج نفسك من توتر جو العمل في وقت مستقطع مفيد لمدة دقيقتين .. اذهب للكافيتريا لتناول مشروبك المفضل في فاصل سريع، ثم عُد مجدداً لمزاولة عملك بعد الترويح عن نفسك، وهذا سيحسن حالتك المزاجية في فترة العمل.

- **لتطوير ذاتك ..**

عليك بالصبر، فهو ضروري لحالات مختلفة من أبرزها تحقيق الأهداف في الحياة، و الحصول على جسم وقوام ممشوق، والتدرج بالحياة المهنية والسعي حول الأفضلية، والشفاء من أي مرض، واجتياز المحن والماسي.

- **لتطوير ذاتك ..**

تدرّج مع نفسك وخذها نحو مراقي الكمال شيئاً فشيئاً وإياك أن تستعجل وتقفز على

واقعك .. فتطالب نفسك بسرعة الإنجاز .. فإن ذلك يؤدى إلى الإحباط والشعور بـ اليأس.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

اسع لطلب العلم من أجل العمل به وليس من أجل التفاخر والتجمل، اتخذ العلم وسيلة لتصبح أكثر ابداعاً وابتكاراً .. واحرص على تعلم ما ستعمل به وما يعود منه عليك بـ النفع في الدنيا والآخرة.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

واظب على تعلم لغة جديدة من خلال الاحتفاظ بقاموس صغير يكون بجوارك دائماً .. تعرف من خلاله كل كلمة جديدة تصادفك وسجلها في أجندة خاصة لتزيد من مفرداتك. واستعن بأصدقائك المتميزين في هذه اللغة واسالهم ولا تتردد أو تشعر بحرج.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

انصت جيداً لكل نقاش .. حتى تفهم ما يقال .. ولا يحدث سوء تفاهم يؤدى إلى التهام وقتك. رتب نفسك وكل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل أو السيارة أو مكتبك .. وقلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

تفاءل .. فالإنسان المتفائل يسعى بنشاط وحيوية لتحقيق أهدافه في الدنيا والفوز في الآخرة بجنات النعيم .. والإنسان المتشائم لا يسعى لشيء .. فهو إنسان قليل الحياة يتملكه اليأس.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

كن متفائلا ً .. فالتفاؤل يولد أفكار ومشاعر الرضا والتحمل والأمل والثقة، ويبعد أفكار ومشاعر اليأس والانهزامية والعجز .. كما أن التفاؤل يبعث في النفس الأمن و الطمأنينة وينشط أجهزة المناعة النفسية والجسدية.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

احط نفسك بأشخاص يريدون لك النجاح والتفوق، حتى يدفعوك إلى تحقيق هدفك .. قوّى علاقاتك مع أولئك الذين سبقوا وقاموا بالمغامرات .. وأولئك الذين يملكون الخبرة والحكمة والقدرة.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

حدد ما الذى تريده بالفعل .. وضع رؤية واضحة وداوم على ملاحقتها .. فالنجاح لا يمكن الوصول إليه ما لم تشعر ما الذى يعنيه.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

تقبل نقد الآخرين لك بمرونة ولا تنزعج وحافظ على هدوئك .. فإذا كان النقد الموجه إليك في محله فيجب أن تظهر اعترافاً بخطأك .. أما إذا كنت غير مخطئ فيجب أن يتميز ردك بحرفية دون أن تلجأ للانفعال.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل .. ولا تجعل الجداول قيد يقيدك .. بل اجعلها في خدمتك .. في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلا ً لتأخذ قسطاً من الراحة ولقتل الملل.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

حاول إيجاد طرق لتوفير وقتك كل يوم .. تخلى عن عاداتك القديمة التي تضيع وقتك .. خطط لوقتك من الليلة التي تسبق أو من الصباح الباكر .. وضع الأولويات حسب أهميتها ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

حتى تحقق الثقة بالنفس .. واجه مخاوفك .. وتغلب عليها .. ولا تسمح لها أبداً بعرقلة طريقك والوقوف كحائل أمام أهدافك في الحياة .. والمواجهة خير سبيل لقهر المخاوف والتغلب عليها.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

تعرف على أخطائك وتعلم منها حتى لا تكررها مرة أخرى .. وخذ خطوات واضحة وفعلية للوصول إلى أهدافك في الوقت المحدد.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

اطرد جميع الأفكار والمشاعر السلبية .. ولا تسمح لها بالسيطرة على عقلك وعواطفك .. كن متفائلا ً دائماً وتوقع الأفضل، واملأ عقلك بالأفكار الإيجابية لتدفعك إلى الأمام دائماً.

➢ **لتطوير ذاتك ..**

قبل أن تحدد أهدافك .. عليك أولا ً أن تدرك أين تقف الآن .. وأول شيء في عملية تحديد موقعك أن يكون لديك إدراك روحاني ويكون ذلك بعمل تقييم شامل لعلاقتك

مع الله بالفعل وليس بالقول.

➢ لتطوير ذاتك ..

لا تبنى حياتك على التوقعات .. فقط افعل ما يجب أن تفعل واستمتع بما تقوم به .. واترك النتائج كما يريدها الله.

➢ لتطوير ذاتك ..

ينبغي ألا يغيب عن ذهنك وضع خطة لأسرتك ولشريك حياتك بمشاركته طبعاً .. وكيف ترتقى بهم علمياً وتربوياً وتنتقل بهم من حسن إلى أحسن .. وكيف تغير العادات السيئة في حياتكما.

➢ لتطوير ذاتك ..

إن كنت تعانى من عدم القدرة على الدفاع عن رايك .. حاول تدريب نفسك على ذلك عن طريق التعمق في الموضوع الذى تريد طرحه وعرض سلبياته ومآخذ الناس عليه واستحضار الرد عليها لتصل إلى قدرٍ جيد من إقناع الآخرين.

➢ لتطوير ذاتك ..

لا تكن غامضاً مع نفسك بشأن ما تريده في اتخاذ قراراتك .. واحرص كذلك ألا تلتزم بما تريده التزاماً تاماً .. وإياك والتسويف وخلق الأعذار .. وعليك أن تكون مستعداً لخوض المراحل الحرجة في قراراتك.

➢ للتغلب على المشكلات النفسية ..

ابحث عن شخص تقدم له السعادة، فكثيراً منا يجد السعادة في متعة عطائه للآخرين

ومنحهم البهجة وتقديم المساعدة لهم.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

تجنب الهروب من الواقع إلى المهدئات .. فهي قناع زائف لحل المشكلات يمكنك استبدالها بممارسة الرياضة، كالمشي .. الجمباز .. السباحة .. أو اليوجا.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

ابعد نفسك عن مسببات الارهاق ولو ساعة يومياً .. مارس فيها تمارين الاسترخاء .. وقم بعمل محبب إليك .. وعليك أن تعطى لنفسك إجازة أسبوعية مهما كانت الضغوط.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

تجنب الإجهاد الذهني والبدني لأن التعرض يومياً لحالات من الإرهاق القوى يؤثر سلباً في الجهاز العصبي ويدخلك في الاضطرابات المزاجية وعلى المدى الطويل يؤدى إلى الاكتئاب.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

تخلص من مشاعر الكراهية التي في نفسك تجاه أي شخص آخر .. استحضر في ذهنك اكبر قدر من الصفات الإيجابية فيه مثل: الكرم، الصدق، الرحمة، الإيثار. وتذكر مواقفه الحسنة وألصقها في ذهنك وابعد الصورة السيئة .

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

لابد أن تعرف نفسك أولا ً .. اسأل نفسك عدة أسئلة وجاوب عليها بصدق .. هل أنا سعيد؟ هل أنا فخور بما أقوم به من عمل؟ هل أعمل في المجال الذى أحبه؟ ما هي

اهتماماتي وما الذى يستهويني؟

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

كن صادقاً مع نفسك ولا تخادعها، و لا تكذب. فالخداع يفقد الثقة ويخل بالتوازن.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

عدد البركات التي اعطاها الله لك.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

لا تلتفت إلى ما ضاع من عمرك مهما كان سنك .. بإمكانك البدء من جديد .. فليس للنجاح والتعلم سن معينا طالما تمتلك الإرادة والهدف.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

حاول أن تغّير من روتين حياتك .. فارتباطك بعادات معينة يجعلك في حالة توحد معها وهو ما يضفي على حياتك حالة من الملل ويقلل من رغبتك في العمل.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

لا تبتعد عن الخط الروحاني الذى يصل بينك وبين الله .. فكما تغذى جسدك بتناول الطعام احرص على تغذية روحك بالتقرب من الله حتى لا تصدأ نفسك.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

للتخلص على الوسواس القهري .. لابد أن تغّير من عاداتك وأن تتخلص من

طقوسك اليومية بعض الشيء .. افعل ذلك تدريجي .. قد تشعر بصعوبة في بادئ الأمر .. ولكن مع التكرار ستعود إليك الثقة وستلاحظ أن شكوكك تتلا شى.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

يجب أن يحدث توازن بين تلبية احتياجات الروح والعقل والجسد والعاطفة.

- **للتغلب على المشكلات النفسية ..**

اعمل على ضبط انفعالاتك فيكون حبك وفرحك وغضبك في حدود دون مغالاة.

- **للتغلب على المشكلات النفسية..**

أرفق بنفسك وشجعها في جوٍ من المرح .. واغرس حسن الدعابة في اعماقك .. فإن ذلك سيبعدك عن التوتر ويقوى صلاتك ويرفع معنوياتك ويترك أثراً في نفسك للتغير نحو الأفضل.

أفضل ما قرأت

- الشموخ .. اعتزاز بالذات لا يقبل المساومة.
- من توهم أنه احتكر الذكاء .. كان الغباء نصيبه.
- لا تقاتل لكى تجعل حضورك لافتاً .. بل اعمل بإخلاص ليصبح غيابك محسوساً.
- النجاح يفتقد الروح والطعم والمعنى إذا لم يؤثر في حياة من حولك ويجعلهم شركاء فيه. عندها ستشعر أنك بالفعل تملك تغيير العالم.
- إذا امتلأت السماء بالغيوم .. فلا تحزن .. وانتظر سوف يسقط المطر.
- هنيئاً لمن بات والناس يدعون له .. وويل لمن نام والناس يدعون عليه.
- إذا لم تتصالح مع نفسك فلا جدوى من التصالح مع الآخرين.
- الأفضل أن تكون مهاباً .. على أن تكون محبوباً.
- امدحنى وقد لا اصدقك .. انقدني وقد أحبك .. تجاهلني وقد لا اسامحك .. شجعني ولن أنساك.
- القيادة هي التواضع الناتج عن إحساسك باعتماد الناس عليك.
- لا تؤجل عمل اليوم للغد .. فالغد دائماً أكثر الأيام ازدحاماً بالعمل.
- إذا تذرعت بالصبر في إحدى لحظات الغضب .. فسوف تنجو من عذاب مائة يوم من الأسف.
- ما يهم الجميع .. يجب أن يشترك في حله الجميع.
- التأجيل أفضل من الخطأ.
- كن عادلا ً قبل أن تكون كريماً.

- من يقرأ .. لا يُهزم.
- التحلي بالصبر لأن الأشجار لا تثمر كلها في وقتٍ واحدٍ.
- اتق شر من أحسنت إليه.
- لا تفرح عندما يسقط عدوك.
- دع ضميرك .. دليلك.
- الثمرة قد تتأخر .. ولكنها لا تضيع.
- احذر أن يصيبك الغرور إذا نجحت .. واحذر أن يصيبك اليأس إذا تعثرت.
- إذا تعثرت فأرجع .. وإذا جهلت فأسأل .. وإذا غضبت فاصبر.
- في مواجهة الأزمات .. عليك أن تفكر بهدوء .. وأن تتحرك بسرعة.
- ابحث عن المعرفة .. فالمعرفة لا تبحث عن أحد.
- لكى تصل إلى النجاح وسعادة النفس واستقرارها .. لابد أن يكون لك رؤية واضحة ومثابرة ولا تقبل الرسائل السلبية.
- القائد الناجح شدة بلا جبروت .. وليونة تخلو من الضعف.
- شيء رائع أن تكون عظيماً .. ولكن الأعظم أن تكون إنسان.
- كن طموحاً .. فليكن هدفك بلوغ القمر .. فإن فشلت في الوصول إليه .. ستحط بين النجوم.
- قد تكسر الحجارة والعصى عظامنا .. لكن الكلمات تكسر قلوبنا.
- ابتسامتك قبل مصافحة اليدين.
- الصمت هو الصديق الوحيد الذى لن يخونك ابداً.
- العمر لحظات .. لكن بعض اللحظات عمر.
- الطيبة ليست غباء .. إنما نعمة فقدها الأغبياء.

- القلق لا يمنع مشاكل الغد .. بل يسرق راحة اليوم.
- علاج الجاهل .. التجاهل.
- نجاحك هو أكبر انتقام من أعدائك.
- السعادة هي نظرة رضا في عيون الآخرين.
- دقائق تعيش فيها مع نفسك .. أغلى من ساعات ترتدى فيها القناع.
- جمال الشكل يأخذ العين .. جمال الشخصية يملك القلب.
- تجربة واحدة فاشلة .. لا يجب أن تختصر رؤيتنا للحياة.
- من يطمع في كل شيء .. ربما يخسر كل شيء.
- النجاح الحقيقي يضيئ ويبقى .. النجاح الزائف يبرق سريعاً ثم ينطفئ.
- لا تتحدى إنساناً ليس لديه ما يخسره.
- كلنا كالقمر .. له جانب مظلم.
- حينما تدق الفرصة على بابك لا تتمسك بها فقط .. ولكن ادعوها للمبيت.
- كل شخص تقابله يملك شيئاً مميزاً .. حاول أن تتعلمه منه.
- لا تجعل الشيطان يخدعك مهما بدّل ثيابه أو ملامحه.
- لا تحرم الآخرين من الأمل .. فقد يكون هذا الأمل هو كل ما يملكونه.
- إذا لم تقم ببناء حلمك الخاص سيقوم شخص ما بتعيينك لمساعدته في تحقيق حلمه
- ما كان لك سيأتيك رغم ضعفك .. وما ليس لك لن تناله بقوتك.
- إن عجزت عن الصفح فعليك أن تفسح مجالا للنسيان.
- انجح بالتقسيط .. فالنجاح بالتقسيط يحميك من الحسد والحقد والغيرة والغل.
- التفكير.. حديث النفس بالنفس.

- لا تحزن لأنك لم تصل إلى كل ما تريد .. لكن افرح بما عندك.
- لا شيء يجعلنا عظماء غير ألم عظيم.
- البكاء ضرورة .. ولكنه ليس حلا ً
- دارى على شمعتك .. تقيد.
- إذا لم تستح .. فاصنع ما شئت.
- من يتوقفون في منتصف الطريق .. تدوسهم الأقدام والسيارات.
- عندما يغلق باب .. يفتح باب آخر.
- النجاح .. نسبى.
- لا مفاوضات ولا مساومات في الكرامة.
- ما يجئ من القلب يصل إلى القلب.
- أنت في هذه الدنيا في زيارة قصيرة .. فلا تسرع .. ولا تقلق.
- العقل له تجاعيد .. القلب لا.
- الحسد أقوى أنواع المديح.
- عندما تطعن من الخلف .. اعلم أنك تسير في المقدمة.
- ليس كل ما يلمع ذهباً.
- إذا تساوت كل البدائل أمامك واصابتك الحيرة في الاختيار .. فأذهب حيث يقودك قلبك.
- الكلب الذى ينبح .. لا يعض.
- لا تغلق الباب الذى بينك وبين الناس .. فقد تعود إليه.
- من يملك المال .. يضع القواعد.
- القلوب النظيفة قد تتألم .. قد تنجرح .. ولكنها لا تكره أبداً.

- هناك اشياء جميلة لا ترى بالعين المجردة .. يراها فقط من يبحث عن الجمال في زحمة البشر.
- الأصدقاء لا يتغيرون .. بل نحن نتسرع في أن نطلق على البعض أصدقاء.
- إنكار الجميل هو أن يكسر الأعمى عصاه بعد أن يبصر.

علمتني الحياة

- إن السقوط ليس نهاية الحياة .. ولكن يجب أن نتعلم من الهزيمة لعدم تكرارها.
- الإيمان بالله وثقة الإنسان بنفسه وموهبته .. هي الطريق نحو تحقيق النجاح.
- ضرورة احترام المواعيد بالدقيقة، لأن المشكلة ليست في الوقت بل في تنظيمه.
- لا يصح إلا الصحيح .. في النهاية.
- إذا اردت عملا ً يتم بإتقان .. قم به بنفسك.
- ليس أسعد الناس من يملك كل شيء .. ولكن من يجعل أي شيء مصدراً للسعادة.
- إن الله لا يضيع أجر من أحسن عملا ً.
- لا تفرح عندما يسقط عدوك.
- من ستتأثر حياته بقرار .. يجب أن يكون شريكاً في اتخاذ القرار.
- لا يجب أن تيأس عندما تفقد رغباتك .. راجعها.
- مهما وقف القزم على كتف العملاق .. يظل قزماً.
- من لا يعمل .. لا يخطئ.
- أن أعمل وأنصت أكثر مما اتكلم.
- إن ما قسمه الله لي هو أفضل شيء.

- لا يعرف معنى الصمود من يتسلق الجبل ويده في جيبه.
- أنت على طريق الشيخوخة .. إذا فقدت الإحساس بجمال الحياه.
- احترم الرأي الآخر ولو جاء ممن هم أقل منك سناً وخبره.

أهم المراجع

- إبراهيم يحيى عبد الحميد، الطحلاوى محمد رجائي، (هندسة التأثير وتواصل ا لأجيال)، 1998.
- أبو النصر مدحت محمد، (إدارة وتنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة) ، 2007.

محتويات الكتاب

للمشاركة بآرائكم ومقترحاتكم

أو

للتنسيق على عقد دبلومة مكثفة

في الموارد البشرية

HR

محمد الأمير بشير

مستشار ومحاضر موارد بشرية HR

للتواصل

Melamir51@hotmail.com

01006053808واتس